

Teams (z)onder spanning



Ton Quadt

Colofon
ISBN/EAN 9789492881007
Eerste druk 2017
Copyright © Ton Quadt

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder schriftelijke toestemming van de auteur.

Drukwerk: Optima Grafische Communicatie
Grafisch ontwerp omslag en afbeeldingen: Trichis communicatie en ontwerp

Teams (z)onder spanning

Hoe leiderschap en interventies de energie van een team beïnvloeden

Teams with(out) energy

How leadership and interventions influence the energy of a team

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad doctor aan
de Erasmus Universiteit te Rotterdam
op gezag van de rector magnificus

Prof. dr. H.A.P. Pols

en volgens besluit van het College voor Promoties.

De openbare verdediging zal plaatsvinden in de senaatszaal van de universiteit op

vrijdag 15 december 2017 om 15:30 uur.

Teun Quadts
geboren te Schiedam

Promotiecommissie:

Promotor:

Prof. dr. A.J. Steijn

Overige leden:

Prof. dr. F. Koster

Prof. dr. E.F. ten Heuvelhof

Prof. dr. P.G.W. Jansen

Copromotor:

Dr. M. de Witte

Voorwoord

Een proefschrift vergt grote inspanningen en kost veel tijd. Het vraagt veel studie, er is een fors onderzoek voor nodig en ten slotte moet je het allemaal opschrijven. In dit lange traject heb ik vaak moeten denken aan mijn grootvader Teun van der Ent, haringvisser, marineman, waterstoker en kruidenier. Hij was socialist in hart en nieren en heeft mij veel geleerd over de strijd van de arbeider en rechtvaardigheid. De eerste twaalf jaar van mijn leven woonden wij met ons gezin bij hem en zijn vrouw Sjaan in. Elke dag had ik wel contact met mijn grootvader en ik ging tot laat in mijn tienerjaren elke zaterdag bij hem langs.

Hij heeft me al vroeg een prent van Frans Masereel laten zien: een arbeider die op straat staat te lezen onder het licht van een lantaarnpaal. Mijn grootvader was van de stroming dat de arbeider de plicht had zich te scholen en te ontwikkelen, zijn hele leven lang. Alleen dan kon de arbeidersklasse – in zijn woorden – zich bevrijden.



In mijn tijd als directeur Veiligheid van de gemeente Rotterdam werkte ik samen met vele mensen aan een heel grote opgave: de veiligheid in de stad Rotterdam aanzienlijk verbeteren. Na een aantal jaar kreeg ik het gevoel dat ik een tunnelvisie dreigde te krijgen. Ik voelde de behoefte om, ondanks een urenvretende baan, een postdoctorale studie te gaan volgen om mijn denken over veiligheid, het bestuur van een stad, samenwerken met andere disciplines en cetera te verbreden en te verdiepen. Achteraf gezien was deze stap de eerste aanzet naar het schrijven van dit proefschrift. Ik ben inderdaad die studie gaan doen: Res Publica bij de AOG School of Management in Groningen. Een tweede studie volgde snel, ditmaal Verandermanagement, ook bij het AOG.

Marco de Witte was kerndocent bij deze laatste opleiding en hij wist mij te overtuigen een scriptie te schrijven om een mastertitel aan de universiteit van Groningen te verkrijgen. Wij konden beiden op dat moment niet vermoeden dat dit zou leiden tot dit proefschrift.

Het onderwerp van die scriptie was organisatie-energie, ingegeven door mijn verwondering over de hoge mate van energie die door de mensen van 'mijn' directie Veiligheid aan de dag werd gelegd. Ik hoopte met deze scriptie een antwoord te krijgen op de vraag waar die energie vandaan kwam en hoe het mogelijk was een tomeloze energie gedurende lange tijd lange tijd vol te houden.

In plaats van een antwoord zijn er meer vragen gekomen en na een lange periode van wikken en wegen viel bij mij het besluit te willen promoveren. Het lukte mij in eerste instantie niet om een promotor te vinden. Het was Marco de Witte die mij bij Bram Steijn introduceerde. Na een ingewikkeld eerste gesprek waarin Bram mij luid en duidelijk vertelde dat hij slechte ervaringen had met buiten-promovendi, was hij uiteindelijk wel bereid het samen met Marco met me te proberen.

Dit was het begin van een traject van bijna zes jaar met vele gesprekken en met de vele teksten die doorgenomen moesten worden. Bram Steijn is geen makkelijke begeleider. Hij blinkt uit in het stellen van kritische vragen, hij hanteert onwrikbare opvattingen over de opbouw van een proefschrift en heeft veel last van voortschrijdend inzicht waardoor steeds nieuwe inspanningen van mij gevraagd werden. Alhoewel deze opstelling van hem mij regelmatig tot wanhoop heeft gebracht, kan ik niet anders dan constateren dat juist die opstelling mij verder heeft gebracht dan ik ooit had durven hopen. Zijn eindeloze duwen op de zuiverheid van het onderzoek en de bewijsvoering van de resultaten hebben geleid tot een resultaat waar ik oprecht trots op ben.

Ik wil ook graag een woord van dank uitspreken aan Wim Hoogendoorn, algemeen directeur van het cluster Bestuurs- en Concernondersteuning van de gemeente Rotterdam. Hij was het die mij in december 2014 vroeg of ik mijn onderzoek binnen de gemeente Rotterdam wilde verrichten. De staat van de organisatie zoals die zich na een lange periode van bezuinigen en reorganiseren ontwikkelde, gaf hem zorgen. Hij wilde investeren in de mensen en zag in mijn onderzoek een kans de tevredenheid onder de medewerkers te vergroten en meer energie in de teams te brengen. Hij heeft – zonder de zekerheid van succes – het onderzoek als een programma binnen het gemeentelijk HR-beleid opgenomen en mensen en middelen beschikbaar gesteld. Het programma staat aan de vooravond van haar vijfde jaar, inmiddels hebben 116 teams en teamleiders aan het 'energieprogramma' deelgenomen.

Wim heeft al snel ingestemd met het binnenhalen van Amy Visser, een oud-stagiaire van de Erasmus Universiteit die in haar stage had meegewerkt aan het onderzoek. Zij is afgestudeerd op het onderwerp organisatie-energie. Haar scriptie vormde de basis voor een van de hoofdstukken van dit proefschrift.. Amy is in de afgelopen twee en een half jaar mijn partner geweest bij het ontwikkelen en uitvoeren van het programma. Ik ben haar dankbaar voor haar inzet ten behoeve van het programma en voor het onderzoek. Zonder haar steun en hulp zouden de statistische bewerkingen niet uitgevoerd zijn en zou ik de resultaten daarvan onvoldoende hebben kunnen duiden.

De gekozen onderzoeksmethode vroeg een grote investering aan mensen voor het afnemen van iets minder dan 100 interviews met de teams en de teamleiders. Daarbij kwamen de gesprekken tussen de interviewers en Amy en mijzelf. Deze gesprekken hebben de kwaliteit van de analyses en de adviezen vergroot.

De eerste interviewers – Janneke, Jenny, Robert, Ton en Janko – hebben in het testjaar de eerste focusgesprekken getest. Zij hebben met de opgedane kennis en ervaringen een belangrijke bijdrage geleverd aan de definitieve opzet van de focusgesprekken met de teams. Daarnaast hebben zij hun kennis en ervaringen gedeeld met een grote groep HR-medewerkers (HR-adviseurs alsmede van Leren & Ontwikkelen). Zeker ook dank aan Angela, Annemarie, Brigitta, Claudia, Claus, Dieuwke, Dirk, Emmelyn, Gemma, Ginette, Karel, Lian, Lonnie, Marian, Martijn, Patricia, Petra, Sandra, Saskia, Shalita, Wil, Wilma en Wolf. Met hun hulp en inzet kon ik het tempo in het onderzoek hooghouden.

In de loop van de tijd hebben in totaal vijf lichtingen stagiaires van de EUR meegewerkt aan het onderzoek en het programma: Flip, Amy, Najla, Gianluca, Samantha, Natasja, Rohani, Thirza, Debby en Fatma. Naast het werken aan hun eindschrift hebben ze vele uren besteed aan het uitzoeken van zaken, afspraken maken, logistiek van opnames en transcripten et cetera.

Op een vrij laat moment moesten vragen voor het onderzoek worden opgenomen in het medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO). Aat Brand en Marn van Rhee hebben het mede mogelijk gemaakt om de vragen in het MTO op te nemen. Vooral de snelheid waarmee zij de gegevens hebben aangeleverd om de energiescores van al die 500 teams in het concern Rotterdam te kunnen berekenen, is van groot nut geweest. Bij het berekenen van de scores en de statistische toetsing van de scores zijn een aantal SPSS-vraagstukken naar voren gekomen. Marn en Cuneyt Ergun zijn zeer behulpzaam geweest bij het oplossen van die vraagstukken op te lossen. En ten slotte Abigail Norville en Marco Stupar, zij hebben zich ingezet om het programma binnen HRM in te bedden.

Mijn broers Rik en René, die beide woonachtig zijn in het buitenland, hebben al jaren geleden toegezegd op mijn promotie als paranif te willen dienen. Rik heeft als een van de eersten als buitenstaander meegelezen en zijn commentaar gegeven en René heeft mij weten te behoeden voor uitglijders in de Engelstalige samenvatting.

Mijn twee fantastische kinderen, Jurn en Merit. Jurn heeft zijn kennis en kunde ingezet bij het ontwerp en de lay-out van het proefschrift en Merit heeft mij allerlei regelzaken rond de promotie uit handen genomen.

Een promotietraject is complex en kost veel inzet en vooral veel tijd. Tijd die ten koste gaat van je privéleven. Monique heeft mij de ruimte gegeven om al die tijd in mijn werkkamer door te brengen. Zij heeft het proefschrift meerdere malen gelezen en de vele onbegrijpelijke zinnen en taalfouten er voor mij uitgehaald en daarmee de leesbaarheid van dit proefschrift

vergroot. Op de moeilijke momenten was ze er voor mij, zeker op dat ene moment dat ik het echt even niet meer zag zitten.

Mijn grootste dank gaat toch uit naar 38 teamleiders die de moed en de bereidheid hebben getoond om aan het onderzoek deel te nemen. Voor sommigen waren de adviezen pijnlijk en onverwacht, soms waren de adviezen lastig en zelfs moeilijk uit te voeren. Maar allemaal hebben ze vertrouwen gehouden in de afloop van het onderzoek en de vorderingen in het team. Ik maak daar een diepe buiging voor, zonder jullie was het onderzoek en dus ook dit proefschrift er niet geweest.

Bedankt Abdelrahman, André, Bob, Daan, Esther, Hans B., Hans van D., Herwin, Hasan, Jeanneke, Jeanette, Jeroen, Jolanda, Joop, Karin, Kees de J., Kees van D. (2x), Louwrie, Maaïke, Maartje, Marco, Marga, Margot, Mark, Melek, Michel, Monique, Naresh, Ram, René, Rob, Robin, Ronald de G., Ronald G., Saskia, Stef en Vaughan.

De teamleiders in het onderzoeksjaar hebben ondersteuning gekregen van Sjanie, Bert en Frans. Als intervisiebegeleiders hebben zij de teamleiders geholpen inzicht te verwerven in teamprocessen, de interactie tussen teamleider en team en ook hun eigen kunde en hun eigen beperkingen.

Een onderzoek bedenken, uitvoeren en dan in een proefschrift opschrijven is een eenzame zoektocht. Je hebt je promotoren, maar die zijn er niet elke week. In de afgelopen jaren hebben zich een aantal mensen rond mijn onderzoek verzameld. Met Amy, Angeline, Bert en Nita heb ik vele gesprekken gevoerd, adviezen voor teamleiders geschreven, het programma verder ontwikkeld. We hebben vooral veel inspiratie, creativiteit, verwondering en heel veel pret met elkaar gedeeld.

Dit proefschrift is natuurlijk heel belangrijk voor mij, echter de kennismaking en de verbinding met zoveel nieuwe mensen is voor mij ook belangrijk en waardevol gebleken. Het is een onverwacht cadeautje voor mij geweest dat ik zeer lang zal koesteren.

Na de vele uren van studeren en schrijven ligt dit proefschrift ter beoordeling op tafel. Het mag duidelijk zijn dat ik de opdracht van mijn grootvader niet ben vergeten.

Inhoudsopgave

	Voorwoord	i
	Inhoudsopgave	v
	Lijst met afkortingen	viii
	Lijst van tabellen	ix
	Lijst van afbeeldingen	xii
	Hoofdstuk 1: Inleiding	
1.1	Aanleiding	1
1.2	Energie als begrip	3
1.3	Interventies, teams en leiderschap	4
1.4	Probleemstelling, onderzoeksvragen en opzet onderzoek	6
1.5	Wetenschappelijke relevantie	8
1.6	Maatschappelijke relevantie	9
1.7	Context onderzochte organisatie	9
1.8	Opbouw van het proefschrift	11
	Hoofdstuk 2: Wat is organisatie-energie?	
2.1	Inleiding	17
2.2	Individuele energie	18
2.3	Relationele energie	23
2.4	Organisatie-energie	25
2.5	Samenvatting	29
	Hoofdstuk 3: Leiderschap	
3.1	Inleiding	35
3.2	Teamleiderschap	36
3.3	Teamleiderschap en teams	37
3.4	Leiderschapsstijl en leiderschapsgedrag	39
3.5	Teamleiderschap in de dagelijkse praktijk	40
3.6	Leiderschapsstijl in het onderzoek	42
3.7	Samenvatting	44
	Hoofdstuk 4: Teams en interventies	
4.1	Inleiding	49
4.2	Theorieën als onderlegger van interventies	49
4.3	Invalshoeken voor interventies en uitvoeringscondities	60
4.4	Uitvoeringscondities	65
4.5	Samenvatting	70
	Hoofdstuk 5: Onderzoeksopzet	
5.1	Inleiding	75
5.2	Kwantitatief onderzoek	76
5.3	Kwalitatief onderzoek	85
5.4	Betrouwbaarheid van het onderzoek	88
5.5	Samenvatting	89

Hoofdstuk 6: Het testjaar		
6.1	Inleiding	93
6.2	Operationalisering van de energiemeting	93
6.3	Metten van leiderschap	95
6.4	Modererende variabelen	97
6.5	Kwaliteit van het onderzoek	98
6.6	Dataverwerking	99
6.7	Resultaten van het gekoppelde bestand	101
6.8	Correlaties	105
6.9	Regressieanalyse	107
6.10	Resultaten van het testen van het kwalitatieve onderzoek	114
6.11	Conclusies en aanpassingen van het onderzoek	115
6.12	Samenvatting en conclusies	118
 Hoofdstuk 7: Het effect van leiderschap op energie		
7.1	Inleiding	123
7.2	Selectie van de teams voor de onderzoeksgroep	123
7.3	Resultaten van het gekoppelde bestand	125
7.4	Beschrijvende statistiek	127
7.5	Correlaties	133
7.6	Regressieanalyse	135
7.7	Samenvatting en conclusies	140
 Hoofdstuk 8: Vormgeving van interventies		
8.1	Inleiding	145
8.2	De casus van team Alpha	145
8.3	24 teams nader bekeken	153
8.4	Relatie adviezen met coderingen, energiescores en teamleiderschap	166
8.5	Ondersteuning van de teamleiders	168
8.6	Samenvatting en bevindingen	169
 Hoofdstuk 9. Effecten van de interventies: kwantitatieve analyse		
9.1	Inleiding	175
9.2	Numerieke effecten van de interventies	175
9.3	Vergelijking met controlegroepen	176
9.4	Samenvatting en conclusies van de Ancova-toetsen	183
9.5	Indicaties voor een daadwerkelijk effect	184
9.6	Correlatieanalyses	187
9.7	Samenvatting correlatieanalyses	190
9.8	Conclusie	191
 H10. Effecten van interventies verklaard: kwalitatieve analyse		
10.1	Inleiding	197
10.2	De casus Alpha: de resultaten	197
10.3	Opzet van de kwalitatieve analyse	198
10.4	Kwalitatieve analyse	199
10.5	Samenvatting en bevindingen	211

	H11. Conclusies en reflectie	
11.1	Probleemstelling en theoretisch kader	219
11.2	Het onderzoek	222
11.3	Beantwoording van de probleemstelling en de deelvragen	225
11.4	Reflectie op de kernthema's	227
11.5	Implicaties voor de praktijk	234
11.6	Relatie van het onderzoek met de bestuurskunde	236
11.7	Beperkingen van het onderzoek en verder onderzoek	238
11.8	Slotbeschouwing	239
	Summary	249
	Samenvatting	259
	Gebruikte literatuur	273
	Portfolio	285
	Bijlagen	
I	Enquête onder de teamleiders in het testjaar	289
II	Enquête onder de teamleiders aan het begin van het onderzoeksjaar	295
III	Enquête onder de teamleiders van de controlegroep	300
IV	Coderingsformulier	306
V	Matrix ten bate van de energieanalyse	307
VI	Enquête onder de teamleiders aan het einde van het onderzoeksjaar	308
VII	Factoranalyse van de vier energielabels in het testjaar	316
VIII	Berekening van de energieschaal	317
IX	Factoranalyse leiderschapstijlen (SDT) in het testjaar	318
X	Regressieanalyse op de energielabels en de energieschaal in het testjaar	319
XI	De energievragen die in het testjaar en het onderzoeksjaar een factor vormen	324
XII	Factoranalyse leiderschapstijl (TFL) in het onderzoeksjaar	325
XIII	Regressieanalyse op de energielabels en de energieschaal in het onderzoeksjaar	326

Lijst met afkortingen.

A+O Fonds	Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds
AD	Algemeen Dagblad
ARBO	Arbeidsomstandigheden wet
AWBZ	Algemene wet bijzondere ziektekosten
BSD	Bestuursdienst
CA	Cronbach's Alpha
Cito	Centraal instituut voor toetsontwikkeling
DUO	Dienst uitvoering onderwijs
DV	Dienstverlening
Gem.	Gemiddeld
HNW	Het Nieuwe Werken
HPK	Herplaatsingskandidaat
HRM	Human Resources Management
HSE	Health and Safety executive
ICC	Intraclass correlatie coëfficiënt
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
JDR-model	Job demands-resources model
Max.	Maximum
Min.	Minimum
MO	Maatschappelijke ontwikkeling
MT	Managementteam
MTO	Medewerker tevredenheidsonderzoek
n	Verzameling (van teams, personen et cetera)
OEQ(12)	Organizational Energy Questionnaire versie met 12 vragen
p	p-waarde (overschrijdingskans)
Part. Eta ²	Partial Eta squared
PAW	Problems at Work (questionnaire)
R ²	Determinatiecoëfficiënt
RSO	Rotterdamse Service Organisatie (Nu bestuurs- en concern ondersteuning BCO)
SB	Stadsbeheer
SD	Standaarddeviatie
SDT	Self determination theory
Sig.	Significant
SO	Stedelijke ontwikkeling
TFL	Transformationeel leiderschap
TL	Teamleider
UBOS	Utrecht burn-out scale
UWES	Utrecht work engagement scale
W&I	Werk en Inkomen
WMO	Wet maatschappelijke ondersteuning
β	Beta

Lijst van tabellen

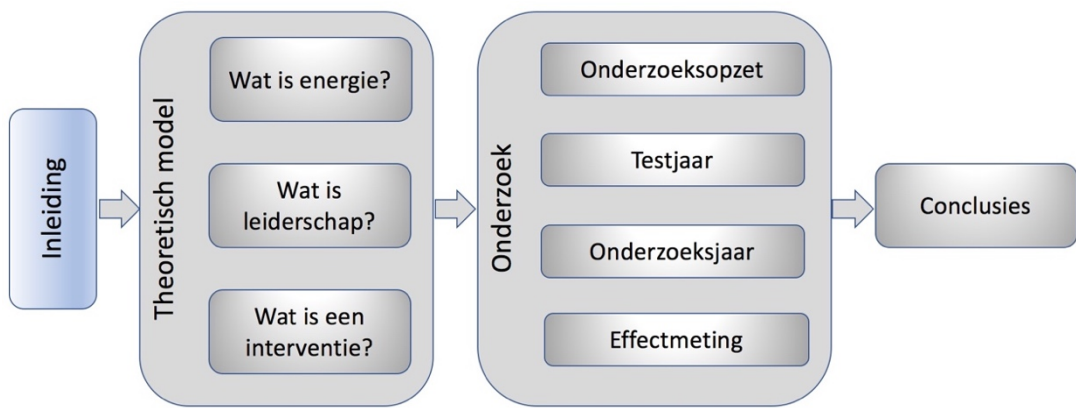
Tabel 1.1	Relatie gebruikte MTO-metingen en de uitvoering van de onderzoeken	12
Tabel 3.1	Leiderschapsgedrag binnen vijf leiderschapstijlen	41
Tabel 4.1	Kenmerken van een team	51
Tabel 4.2	Taak- en sociaal-emotionele aspecten van een team	52
Tabel 4.3	Kenmerken van presterende teams, ontleend aan Yukl (2013, pagina 247)	53
Tabel 4.4	Vergelijking van interventieniveaus	67
Tabel 4.5	Uitvoeringscondities met betrekking tot interventies	70
Tabel 5.1	Respons Medewerker Tevredenheidsonderzoek 2013 per cluster	78
Tabel 5.2	Respons enquête onder leidinggevendenden per cluster	79
Tabel 5.3	Respons Medewerker Tevredenheidsonderzoek 2014 per cluster	80
Tabel 5.4	Respons enquête onder leidinggevendenden per cluster	81
Tabel 5.5	Respons Medewerker Tevredenheidsonderzoek 2015 per cluster	84
Tabel 5.6	Respons enquête medewerkers onderzoeksgroep per cluster	85
Tabel 6.1	Cronbach's Alpha van de vier energielabels	94
Tabel 6.2	Correlatietabel voor de subschalen van de PAW-questionnaire	97
Tabel 6.3	Verdeling van de teams over de clusters van de gemeente Rotterdam	100
Tabel 6.4	Verdeling van de teams (na correctie) over de clusters	100
Tabel 6.5	Kenmerken van de teams uit het gekoppelde bestand	101
Tabel 6.6	Verdeling van de type teams	102
Tabel 6.7	Beschrijvende statistiek van de energie van de teams	102
Tabel 6.8	Spreiding van de energie van drie energie labels over de teams	103
Tabel 6.9	Spreiding van de comfortabele energie over de teams	103
Tabel 6.10	Vergelijking kenmerken uit het totale bestand en geselecteerde leidinggevendenden	104
Tabel 6.11	Beschrijvende statistiek voor leiderschapstijl	104
Tabel 6.12	T-toets voor organisatie-energie	105
Tabel 6.13	Correlatietabel voor de variabelen in het gekoppelde bestand	106
Tabel 6.14	Verzamelde resultaten van de hiërarchische regressieanalyse	108
Tabel 7.1	Vergelijking clusters op de energieschaal van het gekoppelde bestand en de onderzoeksgroep	124
Tabel 7.2	Respons per cluster van de teams van de onderzoeksgroep	124
Tabel 7.3	Cronbach's Alpha van de energielabels in het onderzoeksjaar	127

Tabel 7.4	Cronbach's Alpha van de dimensies van het transformationeel leiderschap	129
Tabel 7.5	Interclass correlatie coëfficiënt van de energielabels en de energieschaal	130
Tabel 7.6	Beschrijvende statistiek voor energie in teams in het gekoppelde bestand	131
Tabel 7.7	Spreiding van energie over de teams in het gekoppelde bestand	131
Tabel 7.8	Spreiding comfortabele energie over de teams van het gekoppelde bestand	132
Tabel 7.9	Beschrijvende statistiek voor de elementen van transformationeel leiderschap	132
Tabel 7.10	Correlatie tussen variabelen in het gekoppelde bestand	134
Tabel 7.11	Verzamelde resultaten van de hiërarchische regressieanalyse	136
Tabel 8.1	Vergelijking energiescore van team Alpha en de teamleider	150
Tabel 8.2	Leiderschapsscore eerste meting team Alpha vergeleken met de gemiddelde score van alle teamleiders uit de onderzoeksgroep	153
Tabel 8.3	Leiderschapsscore vergeleken tussen eerste en tweede score teamleider en tussen tweede meting teamleider en score team Alpha	153
Tabel 8.4	Vergelijking controlevariabelen	155
Tabel 8.5	Codering interviews op basis van zes invalshoeken voor het ontwerpen van interventies	156
Tabel 8.6	Overzicht van de scores met een negatieve lading op de invalshoeken	157
Tabel 8.7	Codering van de interviews op basis van de zes invalshoeken	158
Tabel 8.8	Relatie energieschaal en het aantal adviezen	167
Tabel 8.9	Relatie energieschaal, waardering teamleider en aantal adviezen	167
Tabel 9.1	Overzicht van stijging en daling op de energielabels en energieschaal	175
Tabel 9.2	Overzicht van stijging en daling op de energieschaal	176
Tabel 9.3	T-toets op de onderzoeksgroep en de controlegroep (1)	178
Tabel 9.4	Resultaten Ancova-toets Onderzoeksgroep-Controlegroep (1)	179
Tabel 9.5	Resultaten Ancova-toets Onderzoeksgroep-Controlegroep (2), gecorrigeerd op de energiescore op T-0	180
Tabel 9.6	Resultaten Ancova-toets Onderzoeksgroep-Controlegroep (2), niet gecorrigeerd op de energiescore op T-0	180
Tabel 9.7	Vergelijking van de gemiddelde waarde op T-0 en de gemiddelde stijging of daling op de energie van de onderzoeksgroep en de controlegroep (3)	181
Tabel 9.8	Verschillen in uitgangswaarden en stijging/daling tussen de onderzoeksgroep (OZG), controlegroep 1(CTG1) en controlegroep 3(CTG3)	182
Tabel 9.9	Resultaten Ancova-toets Onderzoeksgroep-Controlegroep (3), gecorrigeerd op de energiescore op T-0	182

Tabel 9.10	Resultaten Ancova-toets Onderzoeksgroep- Controlegroep (3) niet gecorrigeerd op de energiescore op T-0	183
Tabel 9.11	Overzicht gebruikte variabelen in drie correlatieanalyses.	187
Tabel 9.12	Correlatietabel Energie-Context	187
Tabel 9.13	Correlatietabel Energie-Leiderschap	188
Tabel 9.14	Correlatietabel Energie-Interventies	190
Tabel 10.1	Vergelijking energiescores van team Alpha op T0 en T-1	198
Tabel 10.2	Selectie van de teams voor de kwalitatieve analyse	199
Tabel 10.3	Scores op de energielabels op T-0 voor de analysegroepen dalers en stijgers	200
Tabel 10.4	Kwalitatieve analyse van de invloed van context op energie	200
Tabel 10.5	Kwalitatieve analyse van de invloed van leiderschap op energie	202
Tabel 10.6	Overzicht van de verdeling van de geadviseerde interventies	205
Tabel 10.7	Kwalitatieve analyse van de invloed van interventies op energie	206
Tabel 10.8	Scores op de energielabels en energieschaal op T-1 voor de analysegroepen dalers en stijgers	211
Tabel 10.9	Samenvattende en concluderende tabel met kwalitatieve verklaringen voor de effecten van interventies op de energie van een team	213

Lijst van afbeeldingen

Afbeelding 1	Schema onderzoeksopzet	8
Afbeelding 2	Circumplex model of emotions	19
Afbeelding 3	Job Demands-Resources Model	21
Afbeelding 4	Model voor Organisatie-energie	26
Afbeelding 5	Model voor Leiderschapsgedrag	40
Afbeelding 6	Invalshoeken verdeeld over het externe en intern teamsysteem	60
Afbeelding 7	Controlerend leiderschap, functieschaal en productieve energie	110
Afbeelding 8	Ondersteunend leiderschap, type team en productieve energie	111
Afbeelding 9	Ondersteunend leiderschap, type team en comfortabele energie	111
Afbeelding 10	Ondersteunend leiderschap, geslacht teamleider en comfortabele energie	112
Afbeelding 11	Controlerend leiderschap, type team en lethargie	112
Afbeelding 12	Controlerend leiderschap, omvang team en corrosieve energie	113
Afbeelding 13	Ondersteunend leiderschap, leeftijd team en corrosieve energie	113
Afbeelding 14	Transformationeel leiderschap, leeftijd team en productieve energie	137
Afbeelding 15	Transformationeel leiderschap, leeftijd team en comfortabele energie	137
Afbeelding 16	Transformationeel leiderschap, geslacht team en lethargie	138
Afbeelding 17	Transformationeel leiderschap, dienstjaren en lethargie	138
Afbeelding 18	Transformationeel leiderschap, geslacht team en corrosieve energie	139
Afbeelding 19	Transformationeel leiderschap, leeftijd team en energieschaal	139
Afbeelding 20	Verdeling coderingen over zes invalshoeken voor interventies	158
Afbeelding 21	Overzicht coderingen versus gegeven adviezen	166
Afbeelding 22	Verbinding energielabels met vormen van stress	239
Afbeelding 23	Energiemodel	240



Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2001 ontstond in Rotterdam ontstond er een bijzondere coalitie van 32 wijken die elkaar gevonden hadden op de eis van meer veiligheid op straat. Bijzonder omdat het niet alleen de wijken waren die tot dat moment prominent in het nieuws waren rond het thema veiligheid. Wijken als Spangen en Tarwewijk haalden het landelijke nieuws met als voornaamste problemen drugsoverlast, geweld en drugstoeristen. In deze coalitie sloegen bewoners uit de probleemwijken de handen ineen met bewoners uit zogenaamde gegoede Rotterdamse wijken als Hillegersberg en Kralingen. Deze coalitie was in staat veel druk op het stadsbestuur te zetten, in het bijzonder op de pas aangetreden burgemeester Opstelten. Het bleef niet bij een eenmalige actie, maar de bewoners verwierven een plaats aan de gesprekstafel bij de burgemeester, de hoofdofficier van justitie en de hoofdcommissaris van politie (Tops, 2007a).

Het gevolg van die druk was een forse wijziging van het veiligheidsbeleid in Rotterdam. Waren voorheen projecten het antwoord op allerlei veiligheidsvraagstukken, het nieuwe denken ging uit van een intensief, meerjarig en integraal veiligheidsprogramma. Een programma met heldere en afrekenbare doelstellingen die als eerste werden erkend en geaccepteerd door burgemeester Opstelten zelf: "Als ik deze doelstellingen niet haal, zal ik moeten aftreden" (Tops, 2007a). Daarmee zette hij niet alleen zichzelf onder druk maar vooral op zijn veiligheidspartners en de gemeenteraad. Het verbond tussen de coalitie van wijken en de burgemeester zorgde er onder andere voor dat er meer prioriteit voor het veiligheidsbeleid kwam en er ook meer budget beschikbaar werd gesteld.

Een krap jaar later was er een tweede belangrijke aanleiding voor de wijziging van het veiligheidsbeleid: de gemeenteraadsverkiezingen. Pim Fortuin had met zijn partij Leefbaar Rotterdam het veiligheidsthema overgenomen en hij maakte het tot inzet van de verkiezingen. Leefbaar Rotterdam kwam met 18 zetels als de grote overwinnaar uit de verkiezingen en vormde samen met de VVD en het CDA een nieuw college. Het veiligheidsbeleid werd als gevolg hiervan nogmaals aangescherpt en er werd nog meer geld beschikbaar gesteld. Ikzelf was destijds directeur van de dienst die verantwoordelijk was voor de uitvoering van het programma. De dienst groeide met een factor vijf. De directie Veiligheid legde verbindingen tussen gemeentelijke diensten en de traditionele veiligheidsapparaten als politie en justitie. De directie Veiligheid coördineerde, was belast met de uitvoering van specifieke projecten, deed permanent analyses van veiligheidsvraagstukken en de directie was als eerste verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen. Het werd een samenspel van uitvoeren, analyseren van de actuele situatie en aanpassen van de aanpak.

Op zich zou dit proces recht hebben op een eigen promotieonderzoek. Maar veiligheid is hier niet het onderwerp. Het gaat over wat er in die jaren gebeurde binnen die directie Veiligheid. Werken aan veiligheid in die jaren kenmerkte zich voor de medewerkers als een stressvolle periode:

- Het werk werd lange tijd beheerst door de waan van de dag. Het uitwerken van het veiligheidsprogramma werd steeds verstoord door grote en kleine incidenten in de stad.

Incidenten die breed werden uitgemeten in de pers en vragen in de gemeenteraad opwierpen. Er waren perioden dat 70% van de capaciteit aan het oplossen van incidenten moest worden besteed.

- Het nieuwe Leefbaar-college wilde snelle en aansprekende resultaten. Een eis waaraan gezien de intensiteit en complexiteit van de problemen niet altijd kon worden voldaan.
- Er ontstond een permanente druk op de vraag op welke wijze verbeteringen van de veiligheid meetbaar en dus zichtbaar gemaakt konden worden voor de bewoners van de stad.
- Het bouwen van een integraal programma vroeg om het verbinden van diensten en organisaties die tot dan toe niet of weinig met elkaar hadden samengewerkt aan veiligheid. Sommige diensten en organisaties stonden lijnrecht tegenover elkaar en wilden in het geheel niet aan elkaar verbonden worden.
- De eigen organisatie was gedurende een periode steeds in beweging. Nieuwe mensen moesten worden ingepast, mensen moesten andere competenties ontwikkelen. Er was slechts één zekerheid: morgen kan alles weer anders zijn. Veel uren maken op onregelmatige tijdstippen was in veel gevallen een functie-eis.

Het was een periode met veel kenmerken die tot stress en burn-out (Health and Safety Executive (HSE), 1993) geleid zouden kunnen hebben. De eisen die vanuit het werk werden gesteld aan de medewerkers werden niet altijd ondersteund met voldoende hulpbronnen. Er was weliswaar een richting aangegeven maar hoe het allemaal zou moeten worden aangepakt was een zoektocht met pieken en vele dalen. Leidden die omstandigheden tot burn-out? Nee, eerder tot het tegendeel. Er is in die periode niemand "onderuit" gegaan, mensen kwamen vroeg op het werk en vertrokken laat. Avonden, nachten en weekeinden werken werd niet als een probleem ervaren, zeker toen het zoet van de positieve resultaten binnenkwam. Hoe was dit mogelijk? Hoge druk, onzekerheid en veel inspanning leidden niet tot overspannenheid, stress en burn-out, maar tot enthousiasme, motivatie en betrokkenheid. Niet alleen individuele mensen lieten bevologenheid of motivatie zien, maar ook een heel organisatieonderdeel ontwikkelde zich steeds verder tot een steunstructuur voor iedereen. Er was sprake van kameraadschap, zorg voor elkaar en een veilige, hulpvaardige omgeving met ontzettend veel humor en plezier. Hoe kan het zijn dat die mensen elke dag en jaren achtereenvolgend zo veel inzet konden geven op hun werk?

Dat is de vraag die mij jaren heeft beziggehouden en de aanleiding vormt voor dit onderzoek. In de populaire managementliteratuur en in wetenschappelijke publicaties worden begrippen gehanteerd die aan deze vraag gerelateerd kunnen worden. Bijvoorbeeld op het niveau van begrippen als organisatiecultuur, organisatieklimaat en high performance organisaties. Op individueel niveau zijn dat begrippen als passie, flow, betrokkenheid, engagement, bevologenheid en motivatie. Begrippen die echter niet de ziel van mijn vraag raken. Heike Bruch en Sumantra Ghoshal publiceerden in 2003 een artikel met de titel 'Unleashing organizational energy', een betere benaming was niet te vinden voor het proces van de directie Veiligheid. Energie die in een organisatie vrijkomt en die leidt tot het gewenste resultaat en tevreden mensen.

1.2 Energie als begrip

Energie is in de context van een organisatie of een groep mensen een lastig begrip. Dat is anders in de exacte wetenschap. Daar heeft men meerderde duidingen voor het begrip energie: thermische energie, kinetische energie, kernenergie, chemische energie, bio-energie, enzovoort. De meest voorkomende definitie van energie is: *"Een fysische grootte, aangevende de geschiktheid om arbeid te verrichten of warmte af te geven"* (encyclo, 2012). Er bestaan allerlei meeteenheden om energie aan te geven: paardenkracht, watt, calorie, joule enzovoort.

Buiten de exacte wetenschap heeft energie een meer diffuus karakter. Er is niet echt een gedeelde definitie en tegelijkertijd kent iedereen het woord en gebruikt het ook. Er is ook geen meeteenheid om energie buiten de exacte wetenschap te meten.

In het dagelijks taalgebruik, bijvoorbeeld, is energie moeilijk aan te duiden als een en hetzelfde begrip. 'Energie' wordt op verschillende manieren aangeduid. Een druk kind 'barst van de energie', na een lange en zware dag heb je 'geen puf' meer en in de sport zegt men 'hij heeft de man met de hamer ontmoet'. In het werk kennen we allemaal de futloze en vermoeiende vergaderingen. We ervaren in ons dagelijks leven de euforie na een mooie voorstelling of na een spannende wedstrijd die door je team is gewonnen (Csikszentmihalyi, 1999). Er is geen eenheid om de bedoelde energie te kwantificeren, we komen niet veel verder dan aanduidingen als veel, minder, weinig, geen. We hebben dat in die situaties vaak ook niet nodig omdat we de energie kunnen voelen of die energie herkennen.

Bekende wereldburgers doen ook uitspraken over energie, zoals Mao Zedong. Hij deed in 1958, toen hij een grote sprong voorwaarts in de economische ontwikkeling van China wilde verwezenlijken (Gregor, 1986), de uitspraak: *"I have witnessed the tremendous energy of the masses. On this foundation it is possible to accomplish any task"*. Tom Petty beschreef de relatie die artiesten met hun publiek hebben als volgt: *"The energy of the crowd is insane. Twenty thousand people. It's the biggest jolt of adrenaline. It's very hard to explain. You know the old story about the woman lifting the car off her kid? It's in that realm. You can actually hurt yourself and not know it."* (Esquire, 2006). En tot slot kunstenaars als Khaled Hosseini. Hij beschreef zijn energie bij het schrijven van zijn eerste bestseller. *"The experience of writing 'The Kite Runner' is one I will always think back on with fondness. There is an energy, a romance in writing the first novel that can never be duplicated again."* (Wired.Com, 2011). Maar ook een mens als zodanig kan alleen door zijn aanwezigheid energie geven. Een mens als Nelson Mandela. De energie van deze man straalt af op iedereen in zijn omgeving, van grote staatshoofden tot aan de bewoners van de township. *"For a man of 88, Nelson Mandela's energy, charisma and sparkle are extraordinary. I saw him on Saturday and can report that he was in fine form. Much has been written about the aura surrounding Mandela. Every word is true. There is something extraordinary about the man which, even now, he transmits to everyone around him. I am not often moved by public events. But whenever I see Mandela, I feel the presence of one of the greatest human beings of our time."* (Daily Telegraph, 2006).

In al deze voorbeelden wordt nergens precies uitgelegd of gedefinieerd wat met energie bedoeld wordt en toch begrijpt iedereen het onmiddellijk. Wat ze allemaal gemeenschappelijk hebben is dat met het begrip energie een eenheid wordt aangegeven die beweging veroorzaakt in een groep. En andersom dat bij afwezigheid van energie die beweging niet of onvoldoende tot stand komt.

In de sociale wetenschap worden door een aantal auteurs begrippen gehanteerd die in meer of mindere mate gerelateerd zijn aan energie. In de psychologie heeft Mihaly Csikszentmihalyi in 1975 het begrip flow geïntroduceerd om een toestand van hoge energie aan te geven. Flow is dan de tegenhanger van burn-out. Later hebben Demerouti (2001) Bakker en Schaufeli (2003, 2004) in een uitwerking van hun Job Demands-Resources model het begrip engagement of bevologenheid toegevoegd. Meerdere auteurs (Salanova, 2007; Demerouti, 2008; Derks, 2011) hebben dit begrip verder uitgewerkt en aangevuld. Flow en bevologenheid zijn echter concepten die zich richten op een individu. Het zegt dan ook onvoldoende over de energie die in een organisatie rondgaat. Je kan als individu bijvoorbeeld op elke willekeurige plek bevologen raken: op het werk zelf, in de bescherming van je werkkamer thuis, in de trein op weg naar huis, enzovoort. In groepsverband is het bijna niet mogelijk om in je eentje de groep bevologen te maken, we hebben niet allemaal de energie van een Nelson Mandela. Voor energie in een groep of een organisatie(onderdeel) spelen andere mechanismen een belangrijke rol. Voor elk individu geldt dat hij of zij energie meeneemt en al die energieën beïnvloeden elkaar. Als je als bevologen mens onderdeel bent van een groep waarin de rest van de leden negatieve energie hebben dan hou je het niet vol om je eigen positieve energie te behouden. Je past je aan of je vertrekt. En andersom een persoon met negatieve energie houdt het niet vol om negatief te zijn in een groep met mensen met een positieve energie. Dit verschijnsel laat zich verklaren vanuit de groepsdynamica (Remmerswaal, 2013; Alblas en Vos, 2014; Levi, 2014) waar begrippen als 'emotional contagion' (Hatfield et al., 1994; Barsade, 2002; Vijayalakshmi en Bhattacharyya, 2012) of beter gezegd 'emotionele overdracht' gehanteerd worden. Door de interactie van de energie van individuen ontstaat er een collectieve vorm van energie. Echter, dan is er nog steeds geen sprake van energie die als *organisatie-energie* kan worden beschouwd. Pas als die collectieve energie wordt gericht op een gemeenschappelijk en gedragen doel is er sprake van organisatie-energie.

In de wetenschappelijke literatuur wordt door een aantal auteurs (Cross 2003, Quinn en Dutton, 2003; Dutton, 2003; Bruch en Ghoshal, 2003; Gratton, 2007; Bruch en Vogel 2008, 2012; Van de Loo, 2007, 2011) verwezen naar het begrip organisatie-energie. Deze auteurs verdedigen de stelling dat er in een organisatie altijd sprake is van een vorm van energie die een negatieve dan wel een positieve lading kan hebben. Deze energie is vervolgens beïnvloedbaar volgens hen. Met andere woorden, door het plegen van interventies om de energie van een organisatie positief te beïnvloeden zouden die organisaties tot betere prestaties moeten kunnen komen.

1.3 Interventies, teams en leiderschap

Organisatie-energie is dus beïnvloedbaar door middel van een interventie. Auteurs op dit gebied benoemen in meer of mindere mate interventies die volgens hun theorie zouden moeten leiden tot het verbeteren of versterken van de energie van een organisatie. Deze

interventies worden veelal in algemene termen benoemd of hebben een abstract karakter. Voor zover nagegaan kan worden is er een uitzondering. In 2017 is een onderzoek naar het effect van interventies, gebeurtenissen en besluiten op de energie van teams (Van der Zwan, 2017) gepubliceerd. In dit onderzoek wordt concreet en praktisch ingegaan op beïnvloeding van energie in teams.

Ook mijn proefschrift wil meer praktische concepten van interventies presenteren. Als energie in een organisatie beïnvloed kan worden zodat energie toeneemt en/of verbetert dan is het noodzakelijk om interventies te kunnen operationaliseren. In dit proefschrift is gekozen voor het laagste niveau van een organisatie, een team, om interventies te plegen teneinde de energie te beïnvloeden. Het is dan ook voor de hand liggend dat een teamleider degene is die interventies moet uitvoeren.

De theorie van de groepsdynamica geeft inzicht in het functioneren van groepen en meer specifiek van teams. Met name de wetenschap dat in een team een extern en een intern systeem (Remmerswaal, 2013) functioneert en dat deze systemen zich op een bepaalde manier verhouden, kan behulpzaam zijn bij het formuleren van interventies om de energie van een team te kunnen beïnvloeden. Bakker en Schaufeli (2004) hebben het begrip *bevlogenheid* uit het job demands-resources (JDR) model ontwikkeld als tegenhanger van het begrip *burn-out*. De aanwezigheid of afwezigheid van bepaalde condities - zogenaamde werkeisen en hulpbronnen - in een organisatie kunnen leiden tot bevlogenheid of burn-out. Om burn-out te kunnen begrijpen is het noodzakelijk om nader te onderzoeken welke condities uit de *stressmanagementtheorie* een negatieve rol spelen op de energie van een persoon, condities die voor die persoon kunnen leiden tot overspannenheid en burn-out. De theorie op het gebied van stressmanagement (Karasek, 1979; Cox, Mackay; 1983; Cox, 1993; Cooper, 2001; HSE 2012) benoemt een aantal condities die een rol spelen in het ontstaan van stress die uiteindelijk kan leiden tot burn-out. Hierbij zou het probleem kunnen ontstaan dat deze condities voor een individu gelden en niet of minder van toepassing zijn op een groep of een organisatie. Gelukkig heeft de theorie een passend antwoord op dit probleem. Er wordt gesproken over niveaus van interventie waarbij met name tertiaire interventies gelden voor een individuele benadering en primaire interventies een organisatiebenadering hebben. Secundaire interventies kunnen voor zowel een individu gelden als voor een groep.

Door vervolgens te onderzoeken of en in welke mate deze condities voorkomen in de theorieën op het gebied van organisatie-energie, blijkt dat met name in de theorie van Bruch en Vogel op een aantal onderdelen wordt verwezen naar soortgelijke condities die door hun aan- of afwezigheid invloed hebben op de energie van een organisatie.

Voor het ontwerpen van interventies zijn er dus in de theorieën betreffende individuele energie in het JDR-model, de theorie over organisatie-energie, groepsdynamica en stressmanagement condities te vinden die een positieve of negatieve invloed hebben op de energie van een organisatie. Er speelt echter nog een vierde factor een rol bij organisatie-energie, namelijk leiderschap. In dit proefschrift wordt verondersteld dat leiderschap een rol speelt bij het veranderen van de energie van een organisatie.

In de literatuur met betrekking tot energie (Bruch en Ghoshal, 2003; Gratton, 2007; Bruch en Vogel, 2008, 2012) wordt leiderschap en management genoemd als een factor die de energie van een organisatie kan beïnvloeden. Echter, het onderwerp wordt door deze auteurs vooral in algemene en abstracte termen beschreven en zij geven (te) weinig praktische handvatten om op operationeel niveau interventies te kunnen plegen. Het operationele niveau is vooral het domein van de teamleiders, teammanagers, groepsleiders enzovoort. Het zijn deze managers die op het operationele niveau ervaren in welke mate de doelen van de organisatie gerealiseerd (kunnen) worden. Zij zien als eerste of aan de voorwaarden voor een efficiënte uitvoering van doelen wordt voldaan. Daarnaast vindt de waardecreatie van de organisatie vooral op dit niveau plaats, hier vinden de klantcontacten plaats en wordt de effectiviteit van de inspanningen als eerste zichtbaar (Zaccaro en Klimoski 2002). Om deze redenen wordt in dit proefschrift gekozen voor de teamleider als instrument om de energie van de organisatie op teamniveau te beïnvloeden.

Leiderschap toont zich aan de hand van leiderschapsstijlen. Van Wart (2012) verstaat onder leiderschapsstijl *“het cumulatieve effect van alle kenmerken, vaardigheden en gedragingen, het wordt meestal gebruikt om te beschrijven wat de kern is – of op zijn minst een prominent aspect – van een verzameling van kenmerken van een leider”*.

Leiderschap(sstijl) is in dit verband tweeledig. Enerzijds blijkt uit de literatuur (Stoker en de Korte 2001; Kuiper en Groeneveld, 2014) dat teamleiders een bepalende rol spelen in een organisatie. Het leiderschap kan inspireren maar kan ook een demotiverende invloed hebben in een team. Anderzijds moet van de teamleider verwacht worden dat hij een leidende rol speelt in het ontwikkelen en uitvoeren van interventies. Deze twee rollen – onderdeel van de dynamiek van het team en tevens degene die intervenueert – van het leiderschap kunnen echter op gespannen voet staan met elkaar. Leiderschap is daardoor een conditie die de energie in een organisatie kan versterken of verbeteren.

1.4 Probleemstelling, onderzoeksvragen en opzet onderzoek

Dit proefschrift gaat dus over energie in organisaties en meer specifiek over de vraag hoe die energie beïnvloed kan worden. Het onderliggende probleem is dat organisaties die te weinig energie hebben of die veel negatieve energie laten zien, niet de juiste context vormen voor maximale prestaties en ontwikkeling van de organisatie zelf alsmede de ontwikkeling van de leden binnen de organisatie.

De doelstelling van het onderzoek is dan ook om kennis te ontwikkelen rond het mobiliseren en behouden van organisatie-energie, alsmede kennis te ontwikkelen omtrent de werking van de interventies op de energie van een organisatie(onderdeel).

Aangenomen wordt dat er verschillende interventies ontwikkeld kunnen worden waarvan onderzocht kan worden in welke mate de interventie de energie al dan niet positief beïnvloedt. Dat is niet alleen een vraag naar effectiviteit maar ook een vraag naar uitvoerbaarheid. Effectiviteit en uitvoerbaarheid hebben vooral te maken met de vraag of het mogelijk is om de ontwikkelde interventies in de praktijk te kunnen uitvoeren. Of het teamleiders en andere

betrokkenen lukt in woord en daad de interventie te implementeren en of de interventie het gewenste of verwachte resultaat oplevert en hangt naar verwachting af van de kwaliteit van het leiderschap van de teamleider maar ook van de context waarbinnen de teamleider dat leiderschap moet kunnen tonen.

Deze doelstelling van het onderzoek leidt tot de volgende probleemstelling en deelvragen: De probleemstelling luidt: *'Op welke wijze kan de energie van een (publieke) organisatie of een organisatieonderdeel positief worden beïnvloed?'*

De bijbehorende deelvragen zijn:

1. *Wat is organisatie-energie?*
2. *Wat is leiderschap?*
3. *Wat is een interventie?*
4. *Welke contextfactoren hebben invloed op de energie van een team?*
5. *Wat is de rol van leiderschap bij het beïnvloeden van energie?*
6. *Welke interventies om organisatie-energie te beïnvloeden zijn effectief?*

Het onderzoek heeft een quasi-experimenteel design en bestrijkt een periode van 2 jaar. De onderzoeksopzet bevat een kwantitatief onderdeel: het meten van de energie van een team, het getoonde leiderschap volgens de leidinggevende zelf en de perceptie van dat leiderschap door het team. Daarnaast is een kwalitatief onderzoek gedaan door middel van interviews met de teams en (separaat) met de teamleider om de cijfers uit het kwantitatieve onderzoek nader te kunnen duiden. Het onderzoek valt in drie delen uiteen: het testjaar, het onderzoeksjaar en tot slot het meten van de effecten van de interventies. Vanuit de theorie van energie en leiderschap zijn bestaande meetinstrumenten geselecteerd. De vraag wat een interventie is, wordt beantwoord vanuit de theorie van groepsdynamica en de theorie van stressmanagement. Vanuit de theoretische achtergrond van interventies en op basis van de analyse van de kwantitatieve (metingen) en de kwalitatieve (interviews) gegevens, zijn praktische en concrete adviezen voor het plegen van interventies opgesteld. Deze interventies werden door de teamleiders uitgevoerd.

Het eerste deel van het onderzoek is het testjaar om de onderzoeksopzet, de meetinstrumenten en de opzet van interviews met teams en teamleider en de wijze van advisering in de praktijk te toetsen. In het testjaar zijn 13 teams bestudeerd. Op basis van de ervaring in het testjaar zijn een aantal noodzakelijke aanpassingen aan de opzet van het onderzoek doorgevoerd. In het onderzoeksjaar zijn 25 teams in het onderzoek opgenomen. Deze teams zijn geselecteerd uit vrijwel alle onderdelen van de ambtelijke organisatie van de gemeente Rotterdam. Daarnaast zijn verschillende soorten teams geselecteerd: uitvoerende, ondersteunende en beleidsteams. Voor deze teams is een eerste energiemeting gedaan en zijn de teams en de teamleiders bevraagd op de energie van het team. Daaropvolgend heeft de teamleider een advies gekregen voor het plegen van een aantal interventies op de energie van het team. De betrokken teams en teamleiders hebben in de empirische fase acht tot negen maanden aan de uitvoering van de interventies gewerkt. In de derde fase is een tweede energiemeting van de teams verricht en een tweede interview met de teams en (separaat) de

teamleiders afgenomen. Hierdoor is het mogelijk om verschillen in de energietoestand van de teams aan te tonen en deze verschillen eventueel te kunnen duiden. Resultaten moeten zichtbaar worden in termen van effectiviteit van interventies, invloed van contextfactoren en tot slot de rol die het leiderschap van de teamleider speelt bij het beïnvloeden van de energie van het team.

In schema ziet de onderzoeksopzet er als volgt uit:



Afbeelding 1

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Dit proefschrift bouwt in de eerste plaats voort op theorieën van organisatie-energie (Cross 2003, Quinn en Dutton, 2003; Dutton, 2003; Bruch en Ghoshal, 2003; Gratton, 2007; Bruch en Vogel, 2008, 2012). Bijzonder is dat de theorie van organisatie-energie toegepast wordt in een publieke organisatie terwijl in de gebruikte literatuur alleen onderzoek werd gedaan in private organisaties.

De nadruk ligt echter op het ontwikkelen van interventies in de energie van een organisatie(onderdeel). In de literatuur zijn op beperkte schaal handreikingen gegeven voor praktische en concrete interventies. Meestal zijn de aangegeven interventies van een hoog abstractieniveau (Bruch en Ghoshal, 2003; Dutton, 2003; Bruch en Vogel, 2011).

Een uitzondering hierop is Van der Zwan (2017) die invloed van interventies, gebeurtenissen en besluiten op de energie van teams van kleine en middelgrote gemeenten onderzoekt. Van der Zwan beschouwt interventies, gebeurtenissen en besluiten, maar speelt geen actieve rol bij het ontwikkelen van bijvoorbeeld interventies. In mijn onderzoek wordt het effect – door de onderzoeker geadviseerde – van bewuste en gerichte interventies op de energie van een team onderzocht. De onderzoeker speelt dus een actieve rol bij de ontwikkeling van interventies en de beïnvloeding van energie van een team.

In de tweede plaats worden elementen uit de groepsdynamica (Uhlfelder, 2007; Remmerswaal, 2013; Alblas en Vos 2014; Levi, 2014) verbonden met elementen uit de stressmanagementtheorie (Cox, 1993; O'Driscoll en Cooper, 1996; Cooper, 1998; Cooper et al., 2001; Cranwell-Ward en Abbey, 2005) om tot een

theoretische basis te komen voor het ontwerpen van praktische en concrete interventies die op het laagste managementniveau van een organisatie kunnen worden uitgevoerd.

Het onderzoek geeft verder inzicht in de werking en effecten van toegepaste interventies in een publieke organisatie. Van Wart (2012) geeft aan dat er verschillen bestaan tussen private en publieke organisaties. Dit kan betekenen dat er een verschil is in de werking van interventies op energie bij private en publieke organisaties. De resultaten van dit onderzoek kunnen vergeleken worden met onderzoeken in private organisaties.

1.6 Maatschappelijke relevantie

Veel organisaties nemen regelmatig een tevredenheidsonderzoek (MTO) onder hun medewerkers af. Dat is ook het geval binnen de onderzochte organisatie, de gemeente Rotterdam. Echter, een veel gehoorde klacht is dat resultaten van een dergelijk onderzoek te weinig leiden tot een gestructureerde aanpak van knelpunten die uit het onderzoek naar voren komen. Dat geldt niet alleen voor de gemeente Rotterdam, het komt in alle organisaties van alle economische sectoren voor. Het probleem is dat veel resultaten weliswaar een (algemeen) beeld geven, maar dat implicaties voor bijvoorbeeld teams moeilijk te benoemen zijn. Het MTO heeft een korte periode de aandacht, namelijk het moment dat de resultaten bekend gemaakt worden. Grote vraagstukken die een wettelijk kader hebben op het gebied van bijvoorbeeld gezondheid, veiligheid of wettelijke bevoegdheidseisen worden opgepakt, al dan niet onder druk van een ondernemingsraad. Zaken als ondersteuning op teamniveau worden minder adequaat of in het geheel niet aangepakt.

Deze studie geeft onderbouwde en gevalideerde handvatten voor het lagere managementniveau om tevredenheid en energie van hun team te consolideren of te vergroten. Hierdoor kunnen niet alleen tevredenheid en energie toenemen maar naar alle waarschijnlijkheid ook de prestaties van het team. De teamleider krijgt inzicht in zijn handelen als leider alsmede een dieper inzicht in de effecten van de condities waaronder zijn of haar team moet functioneren. Op grond van dit inzicht is hij in staat het hoger management aan te spreken op het ontbreken van noodzakelijke condities of de aanwezigheid van versturende condities.

1.7 Context van de onderzochte organisatie

Dit onderzoek is gehouden binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Rotterdam. Een gemeente is een publieke instelling en verschilt van private organisaties als bijvoorbeeld bedrijven. Met name de politiek-bestuurlijke druk is van invloed op de dagelijkse praktijk van een publieke organisatie (Rainey, 2009). De gemeente Rotterdam is een stad van 635.000 inwoners (per 5-4.2017¹) en heeft twee gezichten. In de eerste plaats het gezicht van een stad met problemen. Het was burgemeester Opstelten die in 2001 de uitspraak deed dat Rotterdam de verkeerde lijstjes aanvoerde. De inwoners van Rotterdam waren lager opgeleid en armer dan anderen in Nederland, er was meer werkloosheid, hebben een grotere

¹ Bron: RvIG, uitvoeringsorganisatie Basisregistratie personen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

afhankelijkheid van de bijstand, hogere schooluitval, meer criminaliteit et cetera. Het andere gezicht is dat van een stad die zich ontwikkelt en dat met toenemend succes doet. Dankzij grote investeringen verandert de plaats van Rotterdam op de verkeerde lijstjes (Atlas Nederlandse gemeenten, AD-veiligheidsmonitor). Rotterdam voort inmiddels een aantal van de goede lijstjes aan (Atlas Nederlandse gemeenten, 2015, AD-veiligheidsmonitor, 2008-2015). De Cito-score van de leerlingen van Rotterdamse basisscholen gaat sinds een aantal jaar omhoog, schooluitval neemt af (CITO 2015, Onderwijsmonitor Rotterdam 2015; DUO, 2015), criminaliteit (Veiligheidsindex Rotterdam) daalt en Rotterdam geeft de eerste plaats op de lijst van onveilige steden inmiddels over aan andere steden (AD-veiligheidsmonitor). Rotterdam valt de laatste paar jaar in de prijzen voor onder andere architectuur, toerisme en milieu. Het negatieve imago van de stad verandert langzaam maar zeker in het imago van een stad waar je geweest moet zijn (New York Times, 2015, Rough Guide, 2015) en een stad om in te werken en te wonen.

Deze ontwikkeling werd wreed onderbroken door de economische crisis die zich vanaf 2008 ontwikkelt. Deze crisis heeft de stad hard geraakt en dat heeft zijn weerslag gehad op het gemeentelijk apparaat. Vlak voor de crisis in 2008 was al een begin gemaakt met een reorganisatie van het ambtelijk apparaat. Deze eerste reorganisatie werd slechts ten dele ingezet uit bezuinigingsoverwegingen. De aanleiding was vooral het verbeteren van de onderlinge samenwerking tussen de gemeentelijke diensten. Vanaf 2010 zijn de bezuinigingen een grote rol gaan spelen binnen de ambtelijke diensten van Rotterdam. Ten opzichte van 2008 is de begroting van 2016 van de gemeente Rotterdam met 900 miljoen gekrompen, het ambtenarenapparaat is in dezelfde periode met 2500 personen afgenomen tot 11.000 ambtenaren.

De gemeentelijk organisatie is in die periode verschillende keren aangepast. De grootste slag heeft in 2011 plaatsgevonden toen de oude dienstenstructuur vervangen is door een structuur van clusters². Zeventien diensten werden ondergebracht in zes clusters. Twee clusters daarvan houden zich bezig met het realiseren en onderhouden van de infrastructuur van de stad, zoals wegen, straatonderhoud, toezicht en handhaving, laten realiseren van woningbouw, economische ontwikkeling et cetera. Een derde cluster houdt zich bezig met bestuurs- en concernondersteuning, zoals advisering en ondersteuning van het college van burgemeester en wethouders, het voeren van (financiële) administratie en ICT-ondersteuning. Een vierde cluster is voornamelijk belast met dienstverlening: burgerzaken, uitgifte van rijbewijzen en paspoorten, gemeentebelastingen en stadsarchief. De twee clusters zogenaamde sociale clusters zijn hoofdzakelijk belast met zorg- en dienstverlening aan burgers zoals jeugd- en onderwijsbeleid, publieke gezondheidszorg, verstrekken van uitkeringen, arbeidstoeleiding en de uitvoering WMO. In de jaren daarna zijn binnen de clusters nog meerdere kleinere reorganisaties doorgevoerd. Deze reorganisaties of de nasleep ervan waren in 2016 – het onderzoeksjaar – nog waarneembaar.

² Een cluster is een verzameling van directies die samenhangende beleidsterreinen bestrijken. Bijvoorbeeld het cluster Stadsbeheer bestaande uit de directies Openbare Werken, Stadsreiniging en Toezicht en Handhaving.

Met de grote reorganisatie is tegelijkertijd een proces gestart om het aantal m² huisvesting terug te brengen door het concept van Het Nieuwe Werken (HNW) in te voeren. De medewerker heeft geen eigen werkplek meer maar zou in principe plaats en tijd onafhankelijk kunnen werken. Het aantal kantoorlocaties van de gemeente Rotterdam is inmiddels teruggebracht naar vier grote hoofdvestigingen. Het feit dat er geen vaste werkplekken meer zijn, veel van de vroegere ondersteuning is weggefallen en medewerkers geacht worden veel van die vervallen ondersteuningstaken zelf te verrichten, heeft grote gevolgen gehad. Op zijn best zijn er gewenningsproblemen opgetreden met betrekking tot de overgang naar HNW. Op zijn slechtst zijn er problemen met communicatie en samenwerking ontstaan, alsmede veel klachten met betrekking tot de condities waaronder het werk gedaan moet worden. De klachten lijken zich voornamelijk te richten op de werking van de ICT, huisvesting en logistiek. Een laatste wijziging in de gemeentelijke organisatie treft slechts een klein gedeelte van het apparaat maar heeft een geweldige impact. De drie decentralisaties van rijkstaken naar de gemeente (WMO, AWBZ en Jeugdzorg) heeft voor veel druk en verandering gezorgd in de betreffende diensten.

Naast alle reorganisaties en bezuinigingen binnen de gemeente Rotterdam en de gevolgen daarvan voor de ambtelijke organisatie, moet een zeer positief aspect van die ambtelijke organisatie benoemd worden. De motivatie en inzet van de meeste medewerkers is heel groot. De medewerkers zijn begaan met Rotterdam en haar inwoners. Van de mensen van de reiniging tot de beleidsmedewerkers en alles wat daartussen zit, zij zijn trots op hun werk. Het was een voorrecht en inspirerend om met de teamleiders en medewerkers van de teams in dit onderzoek te mogen spreken en te mogen samenwerken.

1.8 Opbouw van het proefschrift

Na het inleidende hoofdstuk wordt het theoretisch kader in drie hoofdstukken uitgesplitst. In hoofdstuk 2 wordt het begrip organisatie-energie (antwoord op vraag 1) verder toegelicht en uitgewerkt. Organisatie-energie wordt uiteindelijk gedefinieerd als 'de verzamelde en interacterende energie van individuen welke gericht is op het realiseren van een gemeenschappelijk en gedeeld doel'. Hoofdstuk 3 gaat in op leiderschap. Leiderschap is de entiteit die de energie van een organisatie(onderdeel) zou kunnen of moeten beïnvloeden om die energie te verbeteren dan wel te consolideren. In hoofdstuk 4 wordt het begrip interventie toegelicht en uitgewerkt naar de definitie van een interventie als 'een bewuste ingreep met een verwachte uitkomst, uitgedrukt in de aard en mate van energie in een organisatie'.

Het onderzoek is in een periode van drie jaar uitgevoerd met als basis het Medewerker Tevredenheidsonderzoek (MTO). In onderstaande tabel worden de fasen van het onderzoek met het jaartal van het MTO weergegeven. Het testjaar was in 2014 en voor de test zijn de MTO-gegevens over het jaar 2013 gebruikt. Vervolgens is in november 2014 een tweede MTO afgenomen en is gekeken of interventies een effect op de energie van de teams heeft gegeven. De MTO-gegevens over 2014 zijn gebruikt in het onderzoeksjaar 2015. Een derde

MTO is afgenomen in 2015. In 2016 zijn de MTO-gegevens over 2015 gebruikt voor de laatste fase van het onderzoek, de effectmeting.

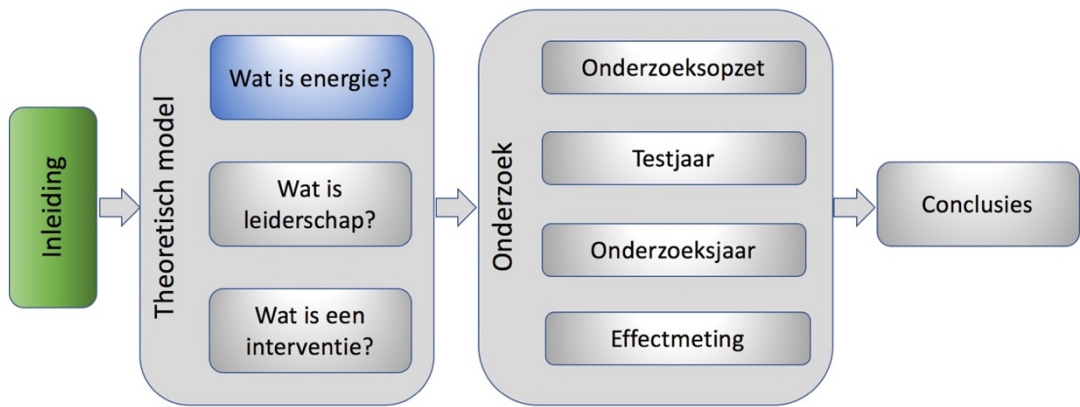
MTO 2013 →	Testjaar (2014)	MTO 2014 →	Onderzoeksjaar (2015)	MTO 2015 →	Effectmeting (2016)
---------------	--------------------	---------------	--------------------------	---------------	------------------------

Tabel 1.1 Relatie gebruikte MTO-metingen en de uitvoering van de onderzoeksfasen.

Het onderzoek en de resultaten worden beschreven in zes hoofdstukken. Hoofdstuk 5 is een algemene methodologische verantwoording van het onderzoek, met onder andere de beschrijving van de meetinstrumenten die in het onderzoek zijn gehanteerd. Hoofdstuk 6 behandelt de testfase van het onderzoek. In deze fase zijn meetinstrumenten, opzet en uitvoering van de interviews en de advisering voor interventies uitgetest. Dit heeft veel nuttige data opgeleverd en daarmee hebben de conclusies van deze testfase geleid tot een aantal aanpassingen in de opzet. Hoofdstuk 7 beschrijft het effect van leiderschap op de energie van een team. In dit hoofdstuk worden verbanden tussen energie en contextgegevens, correlaties tussen energie en leiderschap behandeld. In hoofdstuk 8 wordt de vormgeving van interventies om energie te beïnvloeden besproken.

In de hoofdstukken 9 en 10 worden de effecten van de interventies in respectievelijk een kwantitatieve en de kwalitatieve analyse van de effecten beschreven. Aan de hand van evaluatieve interviews met zowel het team als de teamleider en een derde meting van de energie van het team wordt de relatie tussen de toegepaste interventie en de wijziging in de mate van energie behandeld. Hierbij komen causaliteit en waarschijnlijkheid van de effecten van interventie op de energie van een organisatie(onderdeel) aan de orde.

In hoofdstuk 11 wordt gereflecteerd op de theorie, het onderzoek en de praktijk. De probleemstelling en de deelvragen worden beantwoord en conclusies worden getrokken. Het proefschrift wordt afgerond met een slotbeschouwing.



Hoofdstuk 2. Wat is organisatie-energie?

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag 'Wat is organisatie-energie?'. Om tot organisatie-energie te komen moet een tweetal stappen gezet worden. In de eerste plaats komt de energie van het individu aan de orde. Individuele energie kan op vele aspecten van het leven betrekking hebben, bijvoorbeeld de energie die een mens voor zijn hobby, relatie(s), gezin, of werk inzet. Na een eerste algemene theorie wordt een tweede theorie van individuele energie gepresenteerd, de energie die zich alleen richt op het aspect 'werk'.

De tweede stap betreft energie die tussen mensen ontstaat. Als een individu zich in een groep beweegt, wordt energie tussen leden van de groep overgedragen. Dit wordt relationele energie genoemd en ontstaat voornamelijk door emotionele overdracht binnen een groep.

Tot slot wordt de theorie van organisatie-energie behandeld. Dit is een vorm van relationele energie met dien verstande dat deze energie zich afspeelt in een organisatie en waarbij de energie zich richt op het realiseren van een gezamenlijk doel.

Dit proefschrift baseert zich deels op aan de sociale psychologie ontleende theorieën en dan nog in het bijzonder die het gedrag van mensen in groepen gerelateerd aan werk betreffen. Inzichten uit de (organisatie)psychologie komen in de drie theoretische hoofdstukken van dit proefschrift naar voren. Het vormt voor een deel de basis van de daar behandelde theorieën. In dit hoofdstuk wordt geredeneerd vanuit een stroming die eind van de vorige eeuw, begin deze eeuw is ontstaan: positieve psychologie. Grondlegger van deze stroming is vooral Martin Seligman die in 1998 in zijn 'presidents address'³ zich uitsprak voor een verandering in de benadering van de psychologie. Seligman en Csikszentmihalyi (2000) constateren dat de psychologie na de Tweede Wereldoorlog een andere – naar hun mening – verkeerde weg is ingeslagen. Voor de oorlog had de psychologie drie kerntaken: het gezond maken van zieke mensen, voldoening in het leven van mensen brengen en hen productiever maken en tot slot het identificeren en koesteren van talent. Door de grote aantallen mensen die met trauma's uit de Tweede Wereldoorlog terugkwamen en – als gevolg daarvan – de toename van financiering van onderzoek naar deze ziektebeelden, is de focus van de psychologie vrijwel geheel gericht op het gezond maken van mensen met een psychisch probleem of defect.

Seligman en Csikszentmihalyi definiëren positieve psychologie als 'de wetenschap van de positieve subjectieve ervaring, van positieve individuele karakteristieken en van de positieve belofte om de kwaliteit van het leven te verbeteren en ook het voorkomen van verschillende ziektebeelden als het leven vruchteloos en zinloos is geworden' (Seligman en Csikszentmihalyi, 2000). Kort samengevat houdt positieve psychologie niet op bij het repareren van een defect, sterker nog zij richt zich vooral op het benadrukken of ontwikkelen van positieve eigenschappen van een individu. In dit proefschrift wordt energie gezien als een positieve eigenschap waarbij

³ Toespraak van de voorzitter van APA (American Psychologists Association) op het jaarlijkse congres.

zowel het individu als de organisatie tot maximale prestaties kan komen. Veel van de theorie (Bruch en Ghoshal, 2002, 2003; Loehr en Schwartz, 2003; Bruch, en Vogel 2005, 2011) op het gebied van organisatie-energie vindt in meer of mindere mate haar basis in het werk van Csikszentmihalyi (1975, 1990, 2004, 2014).

2.2 Individuele energie

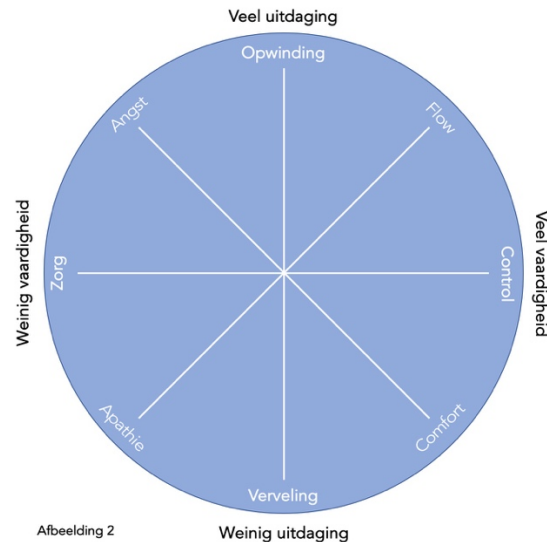
Zoals in de inleiding reeds opgemerkt is, kent energie vooral een definitie vanuit de schei- en natuurkunde: *‘Een fysische grootheid, aangevende de geschiktheid om arbeid te verrichten of warmte af te geven’* (encyclo, 2012). Een algemeen aanvaarde definitie van energie in het sociale verkeer ontbreekt. Echter, iedereen weet onmiddellijk wat bedoeld wordt met een ‘druk persoon’ of ‘dat kind is een stuiterbal’. Iedereen weet dat dan gesproken wordt over een mens dat veel activiteit oftewel veel energie laat zien. In de sociale wetenschappen is energie gedurende jaren een bescheiden onderwerp geweest. In de psychologie werd in de stressmanagementtheorie wel een verbinding gelegd met energie maar dan specifiek het ontbreken van energie bij mensen die leden aan overspannenheid of een burn-out (Cox, 1993). Energie werd eerder ook wel gedefinieerd als een affectieve ervaring als gevolg van energetische opwindning (Thayer, 1989) dan wel als gevolg van subjectieve energie (Marks, 1977) of als gevolg van emotionele energie (Collins, 1981). Rond de eeuwwisseling leeft het begrip energie op en wordt het onderwerp van onderzoek en debat. Mihaly Csikszentmihalyi (1975, 1990, 2001) lijkt de aftrap te geven door zijn theorie met betrekking tot ‘flow’. Hij spreekt in dat verband over een toestand die zich kenmerkt door het investeren van geestelijke energie in het realiseren van realistische doelen (Csikszentmihalyi, 2001). Het concept flow was echter vijftien jaar eerder (Csikszentmihalyi, 1975) al ontwikkeld, maar met de publicatie van zijn boek *‘Flow: The psychology of optimal experience’* (1990) en de opkomst van de positieve psychologie (Seligman en Csikszentmihalyi, 2000; Csikszentmihalyi, 2014) nam de aandacht voor het onderwerp energie echter toe.

Flow

Csikszentmihalyi publiceerde in 1975 zijn onderzoek over ‘flow’. Hij vroeg een groep mensen op tien momenten op een dag – daartoe opgeroepen door middel van een semafoon⁴ – te noteren wat zij aan het doen waren en hoe zij hun gemoedstoestand zouden willen omschrijven. Dit leidde tot een model waarin op de eerste as de mate van de uitdaging waar een persoon voor staat werd weergegeven en op de tweede as de mate van de beschikbare vaardigheden om die uitdaging aan te gaan. Hij trekt de conclusie dat – in hoofdlijnen – er twee psychologische toestanden kunnen ontstaan (Csikszentmihalyi, 1975, 1990). Een toestand van angst ontstaat als de uitdaging groter is dan de vaardigheden die iemand tot zijn beschikking heeft om die uitdaging aan te gaan. Een toestand van verveling ontstaat als de vaardigheden die een persoon tot zijn beschikking heeft de gegeven uitdaging ruimschoots overtreffen. Als de uitdaging en vaardigheid in balans zijn kan er een toestand van flow ontstaan. Csikszentmihalyi (2002) werkt zijn twee-dimensionele beeld van uitdaging en vaardigheid met

⁴ Volgens de Experience Sample Method (ESM)

daarin de gemoedstanden van angst, verveling en flow verder uit naar acht gemoedstoestanden. Hij maakt daarbij gebruik van het 'circumplex model of emotions' (Afbeelding 2) van Larsen en Diener (1992). In zijn nieuwe model (Csikszentmihalyi, 2004) verdeelt hij deze acht gemoedstoestanden in vier toestanden met een negatief karakter en vier toestanden met een positief karakter.



Een mens in een negatieve toestand vermengt nuttige gedachten met veel negatieve gedachten, deze toestand van psychische wanorde (entropie) werkt als een belemmering om in een toestand van flow te geraken.

De vier positieve toestanden benoemt hij als toestanden van orde. In dit geval stelt een mens doelen en is in staat daar focus in aan te brengen en hoeft daarmee geen aandacht te schenken aan negatieve gedachten. Er is dan sprake van orde waarbij zingeving, doorzettingsvermogen en cognitie in overeenstemming met elkaar zijn. Men spreekt dan van negentropie en er wordt een toestand van flow mogelijk (Csikszentmihalyi, 1990, 2004, 2007)

Deze toestand of optimale ervaring wordt bereikt als voldaan wordt aan een zevental condities (Csikszentmihalyi, 2004): Het volledig opgaan in wat je doet, je bent gefocust en geconcentreerd (i). Je hebt een gevoel van opwindendheid alsof je buiten de realiteit van alledag bent getreden (ii). Je hebt een hoge mate van innerlijk helderheid, je weet wat er moet gebeuren en je realiseert je dat je goed bezig bent (iii). Je weet dat de taak uitvoerbaar is, je vaardigheden zijn voldoende om de taak tot een goed einde te brengen (iv). Je hebt een gevoel van sereniteit, je hebt geen zorgen over jezelf en een gevoel dat je over de grenzen van je ego aan het groeien bent (v). Je bent verloren in de tijd, uren lijken als minuten voorbij te gaan (vi). En tot slot, je hebt een intrinsieke motivatie (vii).

Wat er in deze staat van flow tot stand komt is op zichzelf de beloning. Het is een intens genot dat lang gekoesterd wordt en voor de rest van het leven symbool staat voor hoe het zou moeten zijn.

Csikszentmihalyi betreft flow op alle aspecten van het leven, binnen je relatie, je sport, je hobby en het werk. In essentie gaat het er bij flow om dat je echt de dingen doet die je wilt doen. Hierbij moet worden opgemerkt dat het ontstaan van een optimale ervaring mede

afhankelijk is van de mogelijkheden tot handelen en van het eigen vermogen van de persoon. De (complexiteit van de) uitdaging kan beschouwd worden als de extrinsieke motivatie, mits aan de voorwaarde voldaan blijft worden dat de uitdaging in overeenstemming is met de vaardigheden van de persoon. Met andere woorden: flow doet zich doorgaans voor wanneer iemand zijn vaardigheden volledig moet benutten om een bezigheid te volbrengen die hij maar net aankan (Csikszentmihalyi, 1990).

Een ander belangrijk aspect in de condities is de intrinsieke motivatie oftewel de zingevingsvraag. Onder zingeving wordt verstaan de geest en de handelingen te integreren in een flowervaring (Csikszentmihalyi, 2007). Wanneer een persoon een duidelijk doel voor ogen heeft en dat doel bepaalde handelingen verlangt, dan is de kans om een toestand van flow te bereiken het grootst (Csikszentmihalyi, 2007).

Begrippen als plezier, genot en trots zijn de onderliggende drijfveren voor zingeving. Zingeving kan te maken hebben met een persoonlijk, maatschappelijk of een spiritueel doel. Duidelijk is dat er energie in een persoon kan ontstaan, negatieve energie in de vorm van angst en verveling en positieve energie in de vorm van flow. De context waarin flow voorkomt is niet nader gedefinieerd, het kan in meerdere contexten ontstaan. Het begrip van flow als een vorm van individuele energie dient nu van een algemene context naar de meer specifieke context van werk gebracht te worden.

Job Demands-Resources model

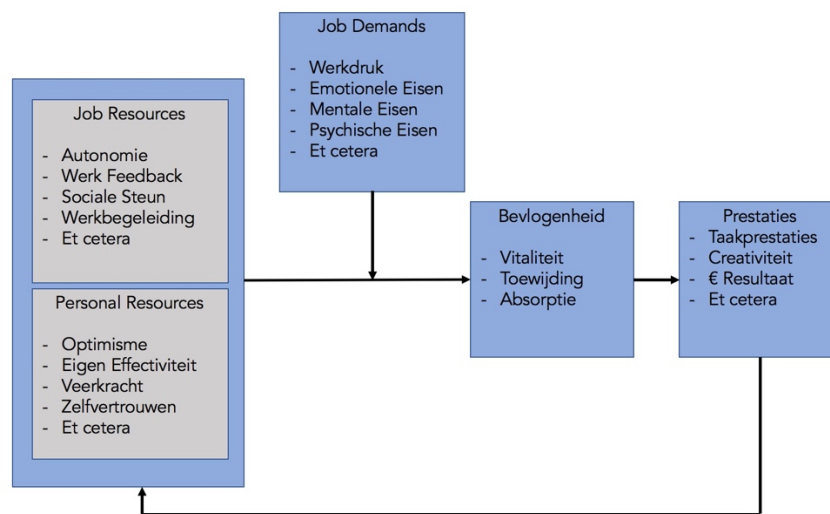
Flow kan zich dus voordoen in meerder contexten, een arbeidsomgeving is een van die contexten. In die arbeidsomgeving is afwezigheid van energie of de aanwezigheid van negatieve energie in de vorm van stress en burn-out een bekend gegeven. In de literatuur is veel gepubliceerd over oorzaken en gevolgen van burn-out. Burn-out is een specifieke vorm van stress, het is een uitputtingsreactie op lichaam en geest op een (jaren)lange blootstelling aan stress. Met andere woorden een gebrek aan geestelijke en lichamelijke energie, en voor zover energie nog aanwezig is heeft die energie een entropisch karakter. In Nederland heeft Wilmar Schaufeli sinds 1988 veel gepubliceerd over depressie, stress en burn-out op het werk. Vanaf 2000 (Salanova en Schaufeli) verschijnen publicaties die onderzoek laten zien met een zichtbare verschuiving van burn-out naar het begrip 'engagement' of bevlogenheid. Deze verschuiving past in een tendens van het toepassen van het idee van positieve psychologie op de arbeids- en gezondheidspsychologie (Schaufeli en Bakker, 2001; Bakker, 2009). Schaufeli en Bakker (2003) ontwikkelen analoog aan het UBOS (Schaufeli en van Dierendonck, 2001) – Utrechtse Burn-Out Schaal – een gelijksoortige schaal voor het meten van work engagement: de UWES (Schaufeli en Bakker, 2003) oftewel de Utrecht Work Engagement Scale.

Met andere woorden de aandacht voor burn-out wordt voor een deel verlegd naar aandacht voor bevlogenheid. Demerouti et al. (2001) publiceren over het Job Demands-Resources model (JDR), het JDR-model verklaart zowel de mate van burn-out als de mate van bevlogenheid. Het model bouwt voort op het werk van Csikszentmihalyi met betrekking tot de balans tussen uitdaging en vaardigheden. In het JDR worden die benoemd als werkgerelateerde eisen en hulpbronnen.

Burn-out en bevlogenheid zijn elkaars tegenpolen in het gevoel van welzijn in het werk, burn-out is negatief en bevlogenheid is positief. Burn-out kenmerkt zich door cynisme, uitputting en een ervaren gebrek aan competenties voor het te verrichten werk (Maslach, Schaufeli, Leiter 2001). *“Bevlogenheid is het tegenovergestelde en wordt gedefinieerd in termen van betrokkenheid, energie en competentie. Bevlogenheid is een positieve toestand van opmerkelijke voldoening, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie”* (Schaufeli en Bakker, 2004). Vitaliteit verwijst naar het bruisen van energie, zich fit en sterk voelen en lang en onvermoeibaar door kunnen gaan.

Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk. Men voelt zich geïnspireerd en heeft gevoelens van trots en enthousiasme. Absorptie, ten slotte, verwijst naar het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om zich los te maken van het werk (Bakker, 2009).

In het JDR-model wordt ten eerste verondersteld dat werkgerelateerde hulpbronnen zoals sociale steun van collega's en leidinggevenden, feedback op prestatie, variëteit in vaardigheden en autonomie voorwaarden zijn om tot bevlogenheid te kunnen komen. De tweede veronderstelling is dat werkgerelateerde hulpbronnen belangrijker worden en sterker bijdragen aan motivatie als medewerkers worden geconfronteerd met hoge eisen aan het werk: werkdruk, emotionele eisen enzovoort (Bakker en Demerouti, 2007; Demerouti, et al., 2001).



Afbeelding 3. Bakker, Demerouti (2007)

Voorts is het model (Afbeelding 3, gebaseerd op Bakker en Demerouti 2007.) uitgebreid door te veronderstellen dat werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen aan elkaar gerelateerd zijn en dat persoonlijke hulpbronnen onafhankelijke voorspellers van bevlogenheid zijn (Xanthopoulou, et al., 2007). Dat betekent dat er sprake is van een interactie tussen persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen. Medewerkers die hoog scoren op optimisme, een groot geloof in eigen kunnen, veerkracht en zelfvertrouwen hebben, zijn goed in staat hun werkgerelateerde hulpbronnen te mobiliseren en zijn als gevolg daarvan meestal meer bevlogen in hun werk.

Uit een ander specifiek onderzoek (onder vroedvrouwen) blijkt dat deze medewerkers een bevlogen medewerker duiden als een persoon die energie uitstraalt en de sfeer hooghoudt op de werkplek, juist in situaties wanneer het moraal laag is en frustratie oploopt (Engelbrecht, 2006).

Uit verdere studies blijkt dat werkgerelateerde hulpbronnen als sociale steun van collega's en leidinggevendenden, feedback op prestaties, variatie in competenties, autonomie en leermogelijkheden, op een positieve manier worden geassocieerd met bevlogenheid (Bakker en Demerouti, 2007; Schaufeli en Salanova, 2007). Werkgerelateerde hulpbronnen verwijzen naar aspecten die de druk op de eisen van het werk kunnen verminderen en de fysieke en psychische kosten die verbonden zijn aan het werk. Deze aspecten leveren een belangrijke bijdrage aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Persoonlijke groei, het leren en de ontwikkeling van de persoon stimuleren het bereiken van de doelen van de organisatie (Schaufeli en Bakker, 2004; Bakker en Demerouti, 2007).

Werkgerelateerde hulpbronnen zijn op zichzelf ook van belang, zij spelen een rol bij intrinsieke en extrinsieke motivatie. Bij intrinsieke motivatie omdat zij de groei, het leren en de ontwikkeling van de medewerker stimuleren en er zo wordt voldaan aan de basale menselijke behoeften als de behoefte aan autonomie, verwantschap en bekwaamheid (Deci en Ryan, 1985; Ryan en Frederick, 1997). Bij extrinsieke motivatie omdat zij instrumenteel zijn in het behalen van de doelen van de organisatie. Bijvoorbeeld, de juiste feedback stimuleert het leren en draagt bij aan het verhogen van de bekwaamheid voor de functie. De ruimte om zelfstandig besluiten te kunnen nemen, bevredigt de behoefte aan autonomie. Bij het verkrijgen van sociale steun van collega's en leidinggevendenden wordt de behoefte aan geborgenheid bevredigd.

Een werkomgeving met veel hulpbronnen geeft een intrinsieke motivatie die ervoor kan zorgen dat een persoon zich zal inspannen en al zijn vaardigheden zal gebruiken om de taak waarvoor hij zich gesteld ziet tot een goed einde te brengen (Meijman en Mulder, 1998). In een dergelijke omgeving is het waarschijnlijk dat de opdracht succesvol zal worden afgerond en dat de organisatiedoelen worden behaald. Hoe dan ook, door het bevredigen van basale behoeften of door het behalen van doelen, is de uitkomst positief en is het waarschijnlijk dat bevlogenheid zich zal voordoen (Schaufeli en Bakker, 2004; Schaufeli en Salanova, 2007). In het voornoemde onderzoek laten de resultaten zien dat controle op de eigen functie, informatie, steun van de leidinggevendenden, een innovatief klimaat en een sociaal klimaat positief gerelateerd zijn aan bevlogenheid. Work engagement of bevlogenheid is een – zoals hiervoor reeds gesteld – individueel fenomeen (Schaufeli en Salanova, 2007). Uit een eerder onderzoek naar bevlogenheid verbinden Salanova et al. (2005) de bevinding van bevlogenheid als een individueel fenomeen met het concept van emotionele overdracht, hoge niveaus van betrokkenheid lijken overgedragen te worden aan anderen. Met andere woorden, energie in de vorm van individuele betrokkenheid kan overgaan in een meer collectief concept van energie.

2.3 Relationale energie

Een individu kan energie hebben die hem of haar in staat stelt prestaties te leveren. In het concept van bevlogenheid wordt gerefereerd aan een interactie tussen mensen die enerzijds van invloed is op de individuele energie van mensen, maar anderzijds een toestand in een groep tot stand brengt die een individueel lid van de groep als bron van energie kan aanwenden (Salanova et al., 2005).

Ik noem die interactie tussen individuen onderling en tussen individu en groep 'relationele energie' die meestal voorkomt binnen een groep. Een groep wordt hier gedefinieerd als een klein aantal mensen die afhankelijk van elkaar zijn en op elkaar inwerken in een sociaal systeem met gedefinieerde grenzen, die één of meer taken hebben uit te voeren en in een organisationele context opereren (Hackman, 1998; Levi, 2014). Relationale energie wordt zichtbaar in het gevoelsleven van mensen en de wijze waarop zij zich verbinden aan andere leden van de groep. Relationale energie is een opstap naar organisatie-energie.

Emotionele overdracht

In de literatuur (Hatfield et al., 1994; Barsade 2002; Walter en Bruch, 2008) wordt het begrip 'emotionele overdracht' gehanteerd. Dat wil zeggen dat mensen de neiging hebben elkaars gedrag te imiteren en dan vooral emotionele gedragingen. Hierbij wordt door openlijk emotioneel gedrag (vreugde, opwinding, verdriet, woede) feedback aan anderen gegeven waardoor een subjectieve, emotionele ervaring wordt gecreëerd of veranderd (Hatfield et al., 1994). Openlijk emotioneel gedrag gaat gepaard met een bepaalde mate van energie, zo zal vreugde en opwinding als een positieve vorm van energie worden ervaren en verdriet en woede als een negatieve vorm van energie. Het overdragen van emoties aan anderen heeft niet alleen effect op het individu maar heeft ook effect op de energie van de groep waarvan de individuen onderdeel zijn. Hiermee is flow of bevlogenheid als individuele energie een collectief ervaren energie is geworden.

Barsade (2002) toont aan dat die energie door middel van deze stemmingen wordt overgebracht in het gedrag van een groep. Dit is een proces waarbij een persoon of een groep de emoties en het gedrag van een andere persoon of groep beïnvloedt door het bewust of onbewust opwekken van emotionele toestanden en gedragingen, in het bijzonder de alledaagse stemming in de groep.

Hij stelt hierbij dat het begrijpen van dit soort sociale processen in groepen meer en meer van belang wordt als men zich meer wil richten op teamwork en co-creatie. Deze gedeelde processen kunnen dienen als een bron van groepsinteractie en groepsdynamica die het presteren van de groep mogelijk maakt of juist het presteren bemoeilijkt. Hij stelt dat overdracht plaatsvindt langs twee lijnen, een cognitieve overdracht en een emotieve overdracht (Barsade, 2002). Er is echter een belangrijk verschil in dynamiek in overdracht. Cognitieve overdracht vindt plaats door woorden (spreken en schrijven) en daarbij is fysiek contact niet per se noodzakelijk. Cognitieve overdracht is een bewust en concreet proces. Emotieve overdracht daarentegen vindt voornamelijk plaats in het dagelijks contact en daarbij

spelen gedrag en vooral non-verbale communicatie een dominante rol (Mehrabian 2010). Het proces van emotionele overdracht is dus veelal een onbewust proces dat voortkomt uit de interactie tussen leden van een groep (Barsade, 2000; 2002). Cognitieve overdracht is daarmee een rationeel proces en emotionele overdracht een emotioneel proces. De uitkomst van dit proces kan zowel van positieve als negatieve aard zijn (Hatfiel et al., 1994).

Walter en Bruch (2008) nemen deze theorie op in hun dynamisch model- van het ontstaan van positieve, affectieve gelijkenis in groepen. De aantrekkelijkheid van affectieve gelijkenis wordt door hen gezien als een paradigma dat gebaseerd is op het concept van 'versterking'. Dit gaat ervan uit dat sociale interactie kan worden beschouwd als een proces van versterking of straf met daarin individuen die worden aangetrokken door diegenen met wie zij versterkende interacties hebben. De versterkende interacties kennen een wederkerigheid op basis van de relaties of verbindingen die in een groep bestaan. De uitkomst van dit op wederkerigheid gebaseerde proces is 'een dynamische, zichzelf versterkende opwaartse spiraal van een positieve, affectieve gelijkenis, waarbij beide constructen zich samen gedurende langere tijd versterken.' (Walter en Bruch, 2008).

Tot slot noemen Walter en Bruch normen in de groep als externe factor op de werking van de positieve, affectieve spiraal. Normen zijn basisregels die gepast of ongepast gedrag in een groep definiëren. Zij vormen de verwachtingen omtrent de vraag hoe leden van de groep zich zouden moeten gedragen (Levi, 2014). Opvattingen over gepast of ongepast gedrag in een sociale context worden groepsnormen genoemd (Remmerswaal, 2013; Alblas en Vos, 2014). Groepsnormen zijn doorgaans onuitgesproken regels die voor elk groepslid gelden. Emotionele overdracht is dus vooral gebaseerd op het overdragen van stemmingen en gedrag binnen een groep. Overdracht vindt plaats langs de relaties of verbindingen die in een groep aanwezig zijn of ontwikkeld worden.

Verbindingen als bron van energie

Walter en Bruch (2008) spreken over verbindingen als drager van emotionele overdracht in groepen. Dean et al. (1998) laten zien dat bijvoorbeeld organisatiecynisme een negatieve emotie is die een nadelig effect heeft op de energie van een groep, mede als gevolg van vervreemding van de groep, waarbij verbindingen binnen de groep en/of met de buitenwereld verzwakken of ontbreken.

Dutton (2003) geeft aan dat verbindingen of relaties – groot, klein, kort of langdurend – het vermogen hebben energie te creëren of te laten wegvloeien. Het zijn dit soort verbindingen die energieoverdracht mogelijk maken, met zowel een negatief effect dan wel een positief effect (Cross et al., 2003). Negatieve verbindingen kunnen ervoor zorgen dat mensen zich afsluiten van hun omgeving. Voorbeelden van negatieve verbindingen zijn onbeschoft of respectloos gedrag en het doelgericht negeren van mensen. Los van gevolgen voor individuen zoals onbehagen of zelfs stress, kan de organisatie te maken krijgen met toename van verzuim, verloop in het personeelsbestand, productieverlies en verlies van motivatie, kennis en kunde.

Dit soort corrosie verspreidt zich in de organisatie doordat mensen deze negatieve ervaringen met elkaar willen delen (Frost, 2003).

Positieve verbindingen kunnen bij individuen voor meer welzijn en zij ervaren een groter gevoel van bekwaamheid zorgen. Daarnaast neemt het lerend vermogen van mensen toe en verbetert de onderlinge communicatie en samenwerking (Dutton, 2003). Kortom mensen hebben een grotere inzet op het werk. Voor de organisatie bevorderen positieve verbindingen de samenwerking met externe partijen. Het vergroot ook de loyaliteit van de medewerkers aan de organisatie en daarmee krijgt inzet, kennis en kunde een duurzaam karakter.

Verbindingen zijn ook een onderdeel van de energietheorie van Gratton (2007). Zij stelt dat in een organisatie verbindingen twee kenmerken hebben. Als eerste is er de intensiteit van de verbinding en in de tweede plaats de reikwijdte van de relatie. Intensiteit en reikwijdte hebben verschillende effecten op de waardecreatie van een organisatie. Intensiteit zegt iets van de kracht van de verbinding. Een verbinding met een hoge intensiteit is krachtig en heeft continuïteit. Verbindingen met een lage intensiteit hebben een meer oppervlakkig en/of incidenteel karakter. De reikwijdte van een verbinding betekent dat een verbinding binnen de organisatie kan bestaan of juist de grenzen van de organisatie overschrijdt. Gesteld wordt dat energie en daarmee de gecreëerde waarde toeneemt naar mate de verbindingen over de grenzen van de eigen organisatie tot stand komen (Gratton, 2007).

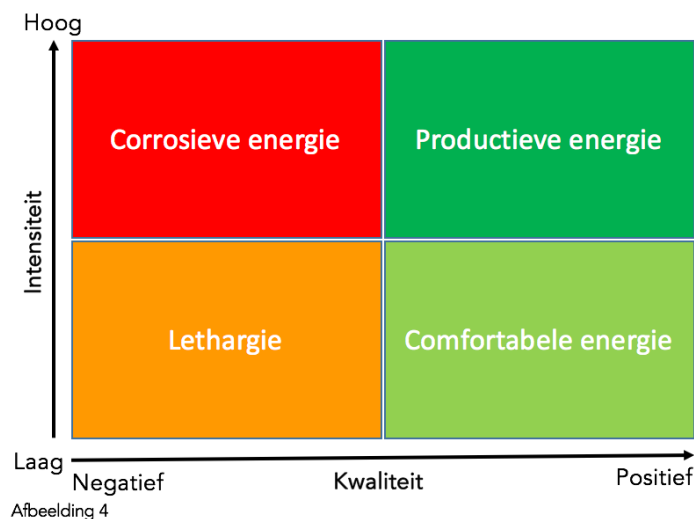
Samenvattend, de energie van een persoon kan worden overgedragen aan anderen. De overdracht van energie alsmede de kwaliteit en de kracht van de overdracht, wordt in hoge mate bepaald door de verbinding oftewel de relatie die personen met elkaar hebben. De verbindingen of relaties worden in een organisatiecontext geplaatst (Dutton, 2003; Gratton, 2007; Walter en Bruch, 2008). Emotionele overdracht en verbindingen vormen de basis van de steunstructuur in een team die kan bijdragen aan de energie van een team. In feite is er nu een brug tussen individuele energie en organisatie-energie geslagen.

2.4 Organisatie-energie

In de voorgaande paragrafen is beschreven hoe energie bij een individueel persoon kan ontstaan (Csikszentmihalyi, 1975,1990, 2002; Bakker en Schaufeli, 2004) en hoe deze energie overgedragen kan worden op anderen (Hatfield et al., 1994; Barsade, 2002; Walter en Bruch, 2008), waardoor energie een meer collectieve dimensie krijgt. Een dimensie die verklaard wordt door de verbindingen die mensen in een groep met elkaar aangaan (Dutton 2003; Gratton, 2007). De stap die nu gemaakt moet worden, is te verklaren hoe energie zich ontwikkelt tot organisatie-energie.

Vanaf de eeuwwisseling is organisatie-energie een bescheiden onderwerp in de wetenschappelijke literatuur (Bruch en Ghoshal, 2002, 2003; Bruch en Vogel, 2005, 2011; Dutton, 2003; Loehr en Schwartz, 2003; Gratton, 2007). Veel publicaties – specifiek op het terrein van organisatie-energie – komen op naam van Heike Bruch. Zij is als hoogleraar en directeur van het Instituut voor

Leiderschap en Human Resources Management verbonden aan de universiteit van St. Gallen (Zwitserland). Samen met Sumantra Ghoshal heeft zij uitgebreid onderzoek gedaan naar het fenomeen organisatie-energie (Bruch en Ghoshal, 2002; 2003). Na het overlijden van Ghoshal is er een samenwerking met Bernd Vogel ontstaan, eveneens verbonden aan de universiteit van St. Gallen. De onderzoeken die verricht zijn hebben geleid tot een definitie van organisatie-energie. Zij zien organisatie-energie als de kracht waarmee een organisatie functioneert (Bruch en Ghoshal, 2002, 2003; Bruch en Vogel, 2005, 2011). Organisatie-energie wordt verklaard naar de analogie van burn-out zoals die in de stressmanagementtheorie wordt omschreven, namelijk met drie elementen: emotioneel, cognitief en fysiek. Organisatie-energie is een samenspel van deze drie elementen. Emotionele energie staat voor de mate van passie en enthousiasme die medewerkers hebben voor de doelen van de organisatie. Cognitieve energie is de mate waarin medewerkers scherp, creatief en gericht zijn om nieuwe kansen alsmede de bedreigingen voor de organisatie zien voor het behalen van deze doelen. De fysieke energie laat zich zien in de mate waarin medewerkers pogen zichzelf tot de uiterste grenzen te brengen om de gedeelde doelen te bereiken (Bruch en Vogel, 2005,2011).



Hiermee wordt de stap naar organisatie-energie gemaakt. Aanwezige energie in een team wordt pas organisatie-energie als de aanwezige energie gericht wordt op een gemeenschappelijk en gedeeld doel. Dat leidt tot de definitie: *“Organisatie-energie is de mate waarin een organisatie in staat is het emotionele, cognitieve en handelingspotentieel weet in te zetten op een gemeenschappelijk doel”*. Organisatie-energie zegt dus iets over het geactiveerde potentieel in een organisatie. Bruch en Vogel (2005) verbinden aan organisatie-energie twee onafhankelijke dimensies: intensiteit en kwaliteit.

Zij verstaan onder intensiteit de kracht waarmee een organisatie gericht haar doelen wil bereiken. De mate van kracht toont in welke omvang een organisatie haar emotionele, cognitieve en handelings-gerichte potentie voor de realisatie van haar doelen heeft gemobiliseerd. De duiding kwaliteit van organisatie-energie is niet alleen te verwoorden door te spreken over positieve of negatieve energie, maar moet tevens verbonden worden aan het constructieve of destructieve effect van positieve of negatieve energie.

Door de twee dimensies in een matrix te plaatsen ontstaat het model van organisatie-energie.

Op de x-as van het model wordt de dimensie *kwaliteit* geplaatst en op de y-as de dimensie *intensiteit*. De matrix (afbeelding 4) kent vier kwadranten met verschillende kenmerken. Er ontstaan nu vier labels van organisatie-energie. De vier energielabels worden dan als volgt gedefinieerd.

Productieve energie.

Organisaties met een productieve energie vertonen een hoog activiteitsniveau en een hoge mate van bevologenheid bij tegelijkertijd grote inspanningen die op gemeenschappelijke doelen zijn gericht. De krachtsinspanningen kennen momenten een zeer hoge mate van energie, zo groot dat de organisatie tot aan de grenzen van haar competentie en belastbaarheid gaat en die grenzen zelfs worden verlegd (Bruch en Vogel, 2005, 2011). Momenten van zeer hoge energie zijn verbonden met intensieve emotionele ervaringen die zich uiten in bijvoorbeeld bevologenheid, trots en het beleven van flow. Tegelijkertijd heerst er verhoogde inspanning, verhoogde opmerkzaamheid en een hoog tempo binnen communicatie- en werkprocessen die zich richten op de centrale activiteiten van de organisatie. Gezamenlijk vormen ze een groot productief besef van urgentie. Karakteristiek is dat daarbij de zoektocht naar gezamenlijke probleemoplossingen voor de wezenlijke uitdagingen waarvoor de organisatie gesteld staat, centraal staan. In een toestand van een hoge positieve energie lukt het daarom in de regel om bij nieuwe uitdagingen snel informatie te verspreiden en de noodzakelijke middelen te mobiliseren. Daarbij geldt ook dat positieve energie de drager is van interne innovatie en van aanpassingen aan externe ontwikkelingen.

Voor medewerkers is er dus sprake van een gezonde spanning en opwinding doordat er een perfecte balans bestaat tussen de uitdagingen en de competenties. Een helder en gedragen visie zorgt voor een verbinding tussen de persoonlijke zingeving van de medewerker en organisatiedoelen. Er is voor de medewerker een hoge mate van autonomie van handelen aanwezig. De context geeft en accepteert snelle en adequate feedback op het handelen.

Comfortabele energie.

Comfortabele energie wordt door Bruch en Vogel (2005, 2011) gedefinieerd als het overheersen van tevredenheid over de status quo. Dit gaat dan gepaard met een laag activiteitsniveau, geringe opmerkzaamheid en een zwakke emotionele inspanning. Organisaties met te veel comfortabele energie ontvangen zwakke signalen uit de omgeving van de concurrentie en klanten of signalen uit de eigen organisatie komen verlaat binnen. Hun managementsystemen, dat wil zeggen hun strategieën, cultuur en structuur, zijn star. Het gevolg is dat in trage organisaties vaak wordt vastgehouden aan oude strategieën die weliswaar in vroegere situaties succes hadden maar in nieuwe omstandigheden niet meer voldoen. Gelijktijdig zijn de medewerkers geestelijk weinig scherp, zij denken in geringe mate actief mee en wisselen onder elkaar weinig uit over mogelijke nieuwe ontwikkelingen. Uitingen van een verlaagd activiteitsniveau zijn dat zowel veranderingen als de eigenlijke werkprocessen rustig en moeizaam verlopen. Evident is dat de prestaties in deze toestand zullen stagneren of zelfs kunnen teruglopen. Er is hier sprake van een teveel aan comfortabele energie.

Er zit echter ook een andere kant aan comfortabele energie die in de verklaring van Bruch en

Vogel onderbelicht blijft. Een organisatie heeft ook routines nodig waar medewerkers op kunnen vertrouwen. In hun publicaties spreken zij van een 'acceleration trap' (Bruch en Ghoshal, 2003; Bruch en Vogel, 2005, 2011) als een bedreiging van de positieve energie. Daar bedoelen ze mee dat een organisatie oververhit kan raken door een constante aanvoer van uitdagingen die het uiterste van de organisatie vraagt. Een organisatie heeft ook hersteltijd nodig volgens dit denken. De routines van een organisatie zijn een waardevol onderdeel van het herstelvermogen. Het wegvallen van routines vraagt voor veel van de dagelijkse werkzaamheden onnodige inspanningen die als zodanig een aanslag op het energiepotentieel van de organisatie zijn. Uiteindelijk gaat dat ten koste van productieve energie doordat de ruimte voor nieuwe uitdagingen en innovatie kleiner wordt. Energie kan in dat soort gevallen een negatief karakter krijgen en lethargie en corrosieve energie kunnen toenemen. Comfortabele energie is dus een evenwicht tussen te veel en te weinig routines. Als dat evenwicht er is, ontstaat er een toestand van een conflictarme of conflictvrije omgeving. Voldoende comfortabele energie geeft ruimte aan experiment en vernieuwing.

Lethargie.

Als er in een organisatie sprake is van lethargie dan betekent dat eigenlijk dat het potentieel van de mensen in de organisatie niet of slechts gedeeltelijk wordt ingezet voor het behalen van de doelstellingen van die organisatie (Bruch en Vogel, 2005). De interesse voor de organisatie en haar doelen is laag en de interactie en communicatie binnen de organisatie is verlaagd. Oorzaken van lethargie kunnen teruggevonden worden in (opeenvolgende) reorganisaties en in een stokkende ontwikkeling van de organisatie en/of de eigen ontwikkeling van personen. Het vermogen van de organisatie om te veranderen en te innoveren neemt sterk af. Dit gegeven betekent dat het ontkomen aan een staat van lethargie niet eenvoudig is.

Lethargie toont zich in het overheersen van negatieve emoties en een innerlijke afkeer van de organisatiedoelen en laat vaak een organisatie zien waar medewerkers lijden aan burn-out en cynisme. Kenmerken van lethargie zijn bijvoorbeeld een innerlijk terugtrekken, desinteresse voor de organisatiedoelen of lamlendigheid in grote delen van de organisatie. Kenmerkend voor lethargie is verder dat negatieve emoties als teleurstelling, frustratie of onverschilligheid overheersen. Het handelingspotentieel van de organisatie is dienovereenkomstig slechts gedeeltelijk gemobiliseerd. Er is een toestand van frustratie, verveling en apathie. Een omgeving waarin mensen lusteloos worden en niet meer reageren op prikkels. Prikkels kunnen zelfs negatief door medewerkers benaderd worden. Er is weinig tot geen initiatief in de organisatie of het organisatieonderdeel. De eigen zingeving van de medewerker is verdwenen of heeft een slapend bestaan. Medewerkers hebben een gebrek aan zelfvertrouwen en kunnen zich niet meer identificeren met de organisatie.

Corrosieve energie.

Corrosieve energie is een sterke vorm van negatieve energie die destructief naar binnen gericht is. De organisatie vertoont wel een hoge mate van activiteit, opmerkzaamheid en emotionele betrokkenheid. Deze krachtsinspanning is echter negatief, dat wil zeggen tegen de organisatie en haar doelen gericht. De krachten worden niet productief gebruikt om

gemeenschappelijke problemen op te lossen, maar komen destructief naar voren. Bij organisaties met een corroderende energie vloeit een groot deel van de inspanningen naar interne meningsverschillen, speculaties of micropolitieke activiteiten. Er zijn uitingen van wanhoop, ergernis of woede. De omgeving is onveilig, individuen zijn niet gericht op de organisatie of de groep. Sociale steun in de groep brokkelt af en de integriteit van het management staat ter discussie. Vernieuwing in de organisatie is onmogelijk.

Het onderzoek onder een groot aantal private organisaties toont aan dat alle vier de energielabels in een organisatie aanwezig zijn (Bruch en Vogel, 2005, 2011). Daarnaast stellen Bruch en Vogel dat organisatie-energie – in tegenstelling tot bijvoorbeeld organisatiecultuur – snel in intensiteit en kwaliteit kan veranderen (Bruch en Vogel, 2005). Oorzaken van die verandering zijn zeer verschillend: veranderingen in de intrinsieke motivatie van medewerkers, personeelsverloop, innovaties in het werk et cetera.

Dat betekent dat organisatie-energie kennelijk snel te beïnvloeden is en daaruit volgt dat dit dus ook via bewuste interventies mogelijk is. Daarmee komt de vraag aan de orde wie die interventies zou kunnen of juist zou moeten plegen. In de context van dit proefschrift wordt ervan uitgegaan dat het leiderschap binnen een organisatie verantwoordelijkheid voor die interventies moet nemen.

2.5 Samenvatting

Een persoon heeft als individu een bepaalde mate van energie. De psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi (1975) heeft als een van de eersten het begrip energie bij mensen beschreven. Hij komt tot een definitie waarin energie wordt omschreven als een toestand die zich kenmerkt door het investeren van geestelijke energie in het realiseren van realistische doelen (Csikszentmihalyi, 2001). Realistische doelen kunnen op alle aspecten van het leven betrekking hebben, van sport tot aan een levensdoel.

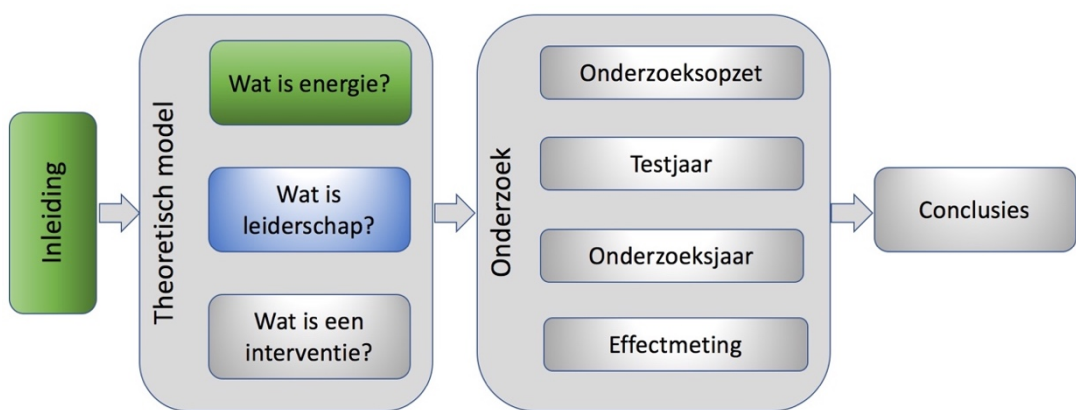
Bakker en Schaufeli (2004) hebben dit concept van flow met hun job demands-resourcesmodel toegespitst op arbeid en geven aan energie de term bevlogenheid. Hieronder verstaan zij *“Bevlogenheid is een positieve toestand van opperste voldoening, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie”*. De kern van hun concept is dat als er sprake is van een evenwicht tussen de eisen die aan het werk worden gesteld en de hulpbronnen die een persoon tot zijn beschikking heeft, bevlogenheid ontstaat.

In een werkomgeving is het vrijwel altijd zo dat een persoon samenwerkt met anderen. Energie kan worden overgedragen op een ander persoon. Enthousiasme en teleurstelling wordt verbaal en non-verbaal ongewild en gewild gedeeld met anderen, dit wordt emotionele overdracht genoemd. Het is voor een persoon vrijwel onmogelijk om niet in het enthousiasme of de teleurstelling van een groep mee te gaan. Individuele energie kan zich in die situaties ontwikkelen tot een collectieve vorm van energie in een groep mensen. Er is dan echter nog geen sprake van organisatie-energie.

Organisatie-energie ontstaat pas als een collectieve vorm van energie gericht wordt op een

gemeenschappelijk doel. Organisatie-energie wordt dan dus gedefinieerd als *'de mate waarin een organisatie in staat is het emotionele, cognitieve en handelingspotentieel in te zetten op een gemeenschappelijk doel'*.

Bruch en Vogel (2005, 2011) betogen dat vier vormen van energie – in dit proefschrift energie-labels genoemd – op het hetzelfde moment in een organisatie voorkomen.



Hoofdstuk 3

Hoofdstuk 3. Leiderschap

3.1 Inleiding

In de probleemstelling van dit proefschrift wordt de vraag gesteld hoe organisatie-energie positief kan worden beïnvloed. Een van de onderzoeksvragen stelt aan de orde welke rol het leiderschap bij het beïnvloeden van die energie speelt.

De literatuur over leiderschap is vrijwel oneindig. Google scholar heeft meer dan 3,74 miljoen hits op de zoeksleutel leadership, zoeken op alleen Nederlandstalige artikelen levert 'slechts' 16.700 artikelen op (4-5-2017). Er is te veel literatuur en leiderschap moet dus meer specifiek geduid worden.

De term leiderschap lijkt inmiddels in het dagelijks leven te verworpen tot een containerbegrip, soms wordt er gesproken over leiderschapstheorie, soms over leiderschapsstijl en dan weer over leiderschapsgedrag. Bruch en Vogel (2011) stellen dat de *"verantwoordelijkheid voor het mobiliseren en behouden van energie van een organisatie enkel en alleen bij het leiderschap van de organisatie ligt"*. Zij refereren daarbij voornamelijk aan het topleiderschap van een organisatie, maar erkennen dat die topleider niet in staat is dat alleen te doen. De topleider heeft daar alle lagen van het management bij nodig. Het mobiliseren van de verschillende managementlagen kan volgens hen het meest effectief plaats vinden door gebruik te maken van een transformatieele of een inspiratiele leiderschapsstijl (Bruch en Vogel, 2005, 2011).

De nadruk die zij leggen op het topleiderschap gaat echter voorbij aan de positie van het laagste niveau van leiderschap, de lijnmanager of teamleider. Het is met name deze leiderschapslaag die verantwoordelijk is voor het vertalen van het beleid van de top naar praktische uitvoering op de werkvloer (Purcell en Hutchinson, 2007; Purcell, 2010). Het is de teamleider die uitvoering geeft aan interventies in zijn team bij de vertaling van beleid naar praktische uitvoering en waar de waardecreatie van de organisatie plaatsvindt. Het is ook in toenemende mate de teamleider die (HRM-)beleid moet implementeren (Nishii, Wright, 2001).

Aansluitend daarbij toont Metselaar (1997) aan dat het middenkader – waartoe de teamleiders behoren – een cruciale rol speelt in het succes of falen van interventies ten bate van geplande veranderingen. Interventies op de energietoestand van een team zijn een vorm van geplande verandering. Effecten van interventies zijn zeer waarschijnlijk het eerst en het meest zichtbaar op het kleinste onderdeel van een organisatie, zijnde het team. Vooral omdat op teamniveau interventies veel concreter en gedetailleerder zijn dan op afdelings- of organisatieniveau. Om deze redenen wordt in dit proefschrift gekozen voor de teamleider als degene die de interventies op de energietoestand van een team moet plegen.

3.2 Teamleiderschap

Bij leiderschap wordt veelal gedacht aan beroemde personen als Churchill, Gandhi, Kennedy, Thatcher, Mandela et cetera. Vaak is leiderschap verbonden met grote en abstracte begrippen als charisma en een vooruitziende blik. De vraag is nu: 'Wat is leiderschap op het niveau van een teamleider?'. Die vraag beantwoorden stuit op een aantal praktische omstandigheden. Als eerste is er op dit organisatieniveau sprake van veel verwarring over leiderschap en managen. In de titulatuur van functies of in de advertenties voor leidinggevendenden op het laagste hiërarchische niveau komt dat scherp naar voren. Titels als 'teamleider' en 'teammanager' worden vaak gebruikt voor dezelfde soort functie. Als tweede wordt een teamleider vooral verbonden met de uitvoering en het leveren van productie en (Zaccaro en Klimoski, 2002) veel minder met begrippen als richting geven en samenhang.

Om teamleiderschap te kunnen duiden wordt eerst ingegaan op de verschillende lagen van leiderschap in een organisatie en de relaties die tussen deze verschillende lagen bestaan of zouden moeten bestaan. Leiderschap in een organisatie manifesteert zich niet alleen bij het topmanagement, maar ook bij het middenkader en de teamleiders (Yammarino, et al., 2005; De Church, et al., 2010). Leiders op verschillende niveaus hebben verschillende rollen en verschillende behoeften om die rollen te kunnen vervullen (Zaccaro en Klimoski, 2002). Alhoewel leiderschap zich op verschillende niveaus afspeelt, heeft het leiderschap op alle niveaus betrekking op dezelfde functies: richting bepalen, samenhang en samenwerking met interne en/of externe partijen en operationaliteit (Zaccaro en Klimoski, 2002). In de feitelijke uitvoering van deze functies worden de verschillen duidelijk.

Bij het bepalen van de richting wordt het verschil duidelijk door de horizon van de visie of richting van een organisatie. Topmanagement houdt zich bezig met visies en strategieën die meerdere jaren bestrijken. De horizon op het laagste niveau ligt veel minder ver weg, veelal beperkt tot een aantal maanden of zelfs weken. Het verschil bij samenhang en samenwerking wordt hoofdzakelijke bepaald door een intern of een extern perspectief. Op het hoogste niveau is het perspectief mede gericht op entiteiten buiten de eigen organisatie, terwijl op het laagste niveau het perspectief zich richt op samenhang en samenwerking met andere delen van de eigen organisatie. Het verschil voor wat betreft operationaliteit wordt bepaald door directe of indirecte sturing op werk- en productieprocessen (Zaccaro en Klimoski, 2002).

Zaccaro en Klimoski (2002) constateren dat met deze indeling de overeenkomsten tussen de verschillende managementlagen van management, de effectiviteit van een organisatie staat of valt met de mate van coördinatie en samenhang tussen de drie hiërarchische niveaus in een organisatie. Dit gecoördineerde leiderschap vormt de basis voor persoonlijke, team-, afdelings- en organisatieresultaten. Anders gezegd, het topmanagement heeft een visie en een onderliggende strategie. Het heeft een context gecreëerd waarbinnen de organisatie kan functioneren en draagt hulpbronnen aan om die visie en strategie te kunnen operationaliseren. Het is de teamleider die ervoor zorgt dat afgeleide teamdoelen worden gehaald door middel van het inzetten van de hulpbronnen en die als eerste merkt waar samenhang en

samenwerking al dan niet bijdraagt aan het realiseren van die doelen. De verhouding tussen de top van een organisatie en de teamleider is dan ook een kritische factor voor het succes van een organisatie. Communicatie en vertrouwen spelen een sleutelrol (Boies, Fiset, Gill, 2015) in die verhouding. In het onderzoek van Zaccaro en Klimoski (2002) wordt aangetoond dat een focus op onderdelen van (transformationeel) leiderschap – i.c. het cultiveren van communicatie en vertrouwen – de prestaties van een team kunnen doen toenemen.

Communicatie en vertrouwen zijn dus essentieel als het prestatieniveau van een team behouden of verbeterd moet worden. Eén van de problemen hierbij is dat visie, beleid, doelen en doelstellingen vaak een aantal lagen in de organisatie moeten passeren voordat ze de teamleider bereiken. In dat proces ontstaat menigmaal 'slijtage' in de boodschap die doorgegeven wordt. Deze slijtage kan nadelig uitwerken op de prestaties van een team.

In de HRM-literatuur is onderzoek gedaan naar de invloed van HRM-beleid op de prestaties van een organisatie (Vermeeren, 2014). Er wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen beoogd, geïmplementeerd en ervaren HRM-beleid (Nishii, Wright, 2008). Het beoogde beleid is in opdracht van het topmanagement geformuleerd, dit beleid wordt in toenemende mate niet meer alleen door een HRM-afdeling geïmplementeerd. Meer en meer heeft het lijnmanagement (de teamleider) deze taak gekregen. De medewerkers ervaren het HRM-beleid in hun dagelijks functioneren. Steijn (2013) spreekt derhalve over de cruciale rol van de direct leidinggevende (teamleider). Het is de teamleider die middels feedback en afspraken rondom de uitvoering van het werk, het functioneren van de organisatie kan verbeteren. De teamleider kent als geen ander de condities waaronder de medewerkers het werk moeten uitvoeren. Voorts is hij⁵ op de hoogte van de kennis en kunde van de leden van het team waar hij leiding aan geeft.

Uit ander onderzoek (Vermeeren, 2014) wordt de invloed van lijnmanagement op de implementatie van HRM-beleid eveneens aangetoond, namelijk door de constatering van grote verschillen tussen afdelingen in eenzelfde organisatie als gevolg van verschillen in leiderschapstijl.

Deze uitkomsten betreft invloed van teamleiders op de vertaling en implementatie van beleid beperken zich uiteraard niet tot het domein van HRM. Het zal voor alle vormen van beleid en besluiten binnen een organisatie gelden.

3.3 Teamleiderschap en teams

Naast de positie van een teamleider in een organisatie en de relatie van teamleiderschap met de andere niveaus van leiderschap, moet ook gekeken worden naar de basale functie van teamleiderschap in relatie tot de interactie met het team waar hij leiding aan geeft.

⁵ In dit proefschrift wordt voor de leesbaarheid de mannelijke vorm bij verwijzingen naar de teamleider aangehouden.

Een leider is alleen maar een leider als er ook sprake is van volgers (Van Wart, 2012). In het geval van een teamleider moeten die volgers gezocht worden bij de leden van het team waaraan hij leidinggeeft. Een team is in dit verband een kleine interacterende groep met een gemeenschappelijk doel⁶, wederzijds afhankelijke rollen en complementerende vaardigheden (Yukl, 2013). Tussen teamleider en team kan interactie ontstaan die de prestaties van het team positief of negatief kunnen beïnvloeden. Bass (1990) stelt dat de leider zelfs een sleutelrol in dat proces inneemt. De prestatie van een team of beter gezegd de teameffectiviteit wordt bepaald door een aantal kenmerken (Zaccaro en Klimoski 2002). Bij het realiseren en het onderhouden van teameffectiviteit moet een teamleider een sleutelrol innemen.

In de eerste plaats hebben de leden van een team allemaal hun eigen unieke of specifieke rol in het team (Remmerswaal 2013; Alblas en Vos, 2014). De inspanningen die teamleden vanuit die rollen leveren moeten succesvol geïntegreerd worden (interne samenhang). Het falen van een team wordt niet alleen bepaald door het gebrek aan kennis en/of vaardigheden van de individuen maar kan ook (vooral) liggen aan het gebrek aan coördinatie en synchronisatie van de inspanningen van de individuele leden in een team.

Als tweede moeten teams in toenemende mate in staat zijn om te kunnen functioneren in een steeds grotere toename van de complexiteit van de omgeving (Stoker en de Korte, 2001). Een omgeving die gekenmerkt wordt door dynamiek, conflicterende agenda's, hoge mate van informatieverwerking, situationeel bepaalde toevalligheden en een hoge frequentie van veranderingen. Het is de taak van de teamleider die omgeving te duiden en te incorporeren in het functioneren van het team (externe samenhang).

Tot slot is teamleiderschap een belangrijk kenmerk (Bass, 1990; Stoker en de Korte, 2001; Kuipers en Groeneveld, 2014) van effectieve of succesvolle teams. In een team is er altijd sprake van een of meerdere personen die op een of andere manier een primaire verantwoordelijkheid hebben voor het formuleren van de teamdoelen en het ontwikkelen en structureren van het team.

Aan deze drie kenmerken ligt een functionele benadering van leiderschap ten grondslag (Fleishman et al., 1991; Zaccaro et al., 2001; Burke et al., 2006, Remmerswaal, 2013). In deze benadering is de teamleider effectief naar mate hij kan verzekeren dat aan alle voorwaarden die noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de taak en de ontwikkeling van het team, is voldaan. Om die voorwaarden te realiseren worden taken en activiteiten door de teamleider uitgevoerd die zijn samen te vatten in vier algemene categorieën (Fleishman et al., 1991).

Als eerste *zoeken en structureren van informatie* (i) waarbij de teamleider informatie betreffende de realisatie van de teamdoelen, zoekt en verwerft en beoordeelt. Deze noodzakelijke informatie wordt gezocht binnen en buiten de context van het team. Op basis van de interpretatie van die informatie worden taken aan het team toegewezen. Bijvoorbeeld het vertalen van organisatiedoelen of afdelingsdoelen naar taken voor het team.

⁶ Zie voor een nadere definitie van een groep ook hoofdstuk 4, "Teams en interventies".

Bij problemen in het team of bij de uitvoering de *verworven informatie ten bate van het team inzetten* (ii) bij het operationaliseren van teamdoelen door middel van het opknippen van doelen in taken en rollen voor het team.

Voorts managet de teamleider zijn *personele hulpbronnen* (iii) door middel van selecteren van medewerkers, motiveren van mensen, coördineren en synchroniseren van inzet van medewerkers. En tot slot het managen van *materiele hulpbronnen* (iv) zoals het realiseren van werkbudgetten, productiemiddelen, werkprocessen, opleidingen enzovoort.

Hackman (2002) kiest een iets andere benadering. Hij legt de nadruk niet zo zeer op de functie van het leiderschap – zoals bijvoorbeeld opgenomen in functioneel leiderschap – maar meer op de condities waaronder een team zou moeten functioneren. Hij identificeert een aantal condities die een leider moet realiseren om tot een effectief of succesvol team te komen. Deze condities zijn een (h)echt team, een aanstekelijk doel, een voorwaardenscheppende structuur, een ondersteunende organisationele context en inhoudelijke coaching. Een (h)echt team is een team met een duidelijke teamtaak, heldere grenzen, bevoegdheden om het werk te kunnen uitvoeren en een bepaalde stabiliteit in de teamsamenstelling. Het aanstekelijke doel verwijst naar een visie die als uitdagend, helder en consequent wordt gezien. Een voorwaardenscheppende structuur wordt gerealiseerd door de wijze waarop werkprocessen worden ontworpen, basale gedragsnormen worden bevorderd en hoe in de samenstelling van het team wordt voorzien. Een voorwaardenscheppende structuur heeft ook een sterke relatie met het managen van personele hulpbronnen, bijvoorbeeld door het realiseren van een structuur die het mogelijk maakt positieve feedback in het team te geven en te ontvangen. Deze voorwaardenscheppende structuur is een onderdeel van de steunstructuur van een team en is van invloed op de energie van het team (Cox, 1993).

3.4 Leiderschapsstijl en leiderschapsgedrag

De theorie zoals hiervoor beschreven geeft in algemene bewoordingen de basis van leiderschap weer. In hoofdstuk 1 – de inleiding – is leiderschapsstijl gedefinieerd als *“het cumulatieve effect van alle kenmerken, vaardigheden en gedragingen, het wordt meestal gebruikt om te beschrijven wat de kern is – of op zijn minst een prominent aspect – van een verzameling van kenmerken van een leider”* (Van Wart, 2012). Er zijn in de literatuur veel leiderschapsstijlen beschreven: transactioneel leiderschap, de self-determination theory, transformationeel leiderschap, spiritual leadership et cetera.

Uiteindelijk moet in de praktijk van alledag de gehanteerde stijl of combinatie van stijlen in de vorm van handelen (gedrag) zichtbaar worden. Handelingen die uiteindelijk in de vorm van een interventie, de energie, effectiviteit en succes van een team bepalen. Gedrag van een leider speelt dus een belangrijke rol bij het ontwerpen en uitvoeren van interventies.

Van Wart (2012) onderscheidt drie typen van gedrag, taak-, mens en organisatiegericht gedrag, dat een (team)leider laat zien of zou moeten laten zien. Deze opsomming van leiderschapsgedragingen is een eerste duiding voor het praktisch handelen van een teamleider. Zie hiervoor afbeelding 5.



Afbeelding 5

3.5 Teamleiderschap in de dagelijkse praktijk

In de literatuur (Zaccaro en Klimoski 2001; Burke et al., 2006) wordt geponeerd dat er weinig onderzoek gedaan wordt naar de vraag hoe leiders een effectief team realiseren en behouden. Er zijn dus nog steeds kennelijk weinig handvatten voor de dagelijkse praktijk van de interactie tussen teamleider en team. Die handvatten zijn van grote betekenis voor de onderzoeksvraag van dit proefschrift. Immers uit de theorie van flow, bevlogenheid en organisatie-energie blijkt dat energie een belangrijke rol speelt in het functioneren van een individu of een groep. Met name uit de theorie van Bruch en Vogel (2008, 2011) blijkt dat onder andere een positieve energie als passie een essentieel onderdeel uitmaakt van productieve energie en dat een staat van lethargie gelijk is aan een gebrek aan energie en niet leidt tot effectiviteit of succes van het team. Corrosieve energie heeft een negatief effect op de realisatie van de doelen van de organisatie, van succes of effectiviteit is dan geen sprake.

Om teamleiderschap in de praktijk te beschrijven worden de resultaten van twee praktijkonderzoeken aangehaald. Stoker en de Korte (2001) hebben onderzoek gedaan naar het middenkader in tien grote organisaties. Kuipers en Groeneveld (2014) hebben onderzoek gedaan naar de kenmerken van 56 hoog presterende teams. Beide onderzoeken gaan in op de effecten van leiderschap op het functioneren van een team.

Stoker en de Korte kiezen een benadering van leiderschap gebaseerd op het zogenaamde model van Bolweg (1997). In dit model staat de verhouding van de individuele werknemer met de werkgever centraal. De verhouding van de teamleider met de medewerker laat zich zien in gedrag dat verbonden is met een of meerdere leiderschapsstijlen (Van Wart, 2012). In het onderzoek zijn gedragingen uit vijf leiderschapsstijlen voorgelegd aan het hoger management, de teamleider en de medewerkers.

Sociaal-ondersteunend	De teamleider heeft aandacht voor het welzijn van zijn medewerkers.
Sturend	De teamleider bepaalt hoe het werk gedaan moet worden.
Charismatisch	De teamleider heeft visie, is een krachtige persoonlijkheid en wordt vertrouwd en gerespecteerd door zijn medewerkers.
Participatief	De teamleider houdt er een wederzijdse en open stijl van communiceren op na, waarbij medewerkers invloed hebben op de besluitvorming.
Coachend	De teamleider stimuleert de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van elke medewerker.

Tabel 3.1 Leiderschapsgedrag binnen vijf leiderschapstijlen.

Om effectiviteit vanuit de vijf leiderschapstijlen te kunnen beoordelen zijn aan de medewerkers vragen gesteld over betrokkenheid (bij werk en organisatie), arbeidstevredenheid en stress. Alle drie soorten vragen hebben een relatie met de effectiviteit of met het succes van het team. Uit de resultaten blijkt dat er een verschil is tussen zogenaamde professionele organisaties (bijvoorbeeld consultancy) en zogenaamde primair procesgestuurde organisaties (bijvoorbeeld een supermarktketen). In professionele organisaties vertonen leidinggevendenden significant minder sturend en coachend gedrag dan in primair proces gestuurde organisaties.

Een ander resultaat betreft de effectiviteit van gedrag uit de vijf verschillende leiderschapstijlen. Medewerkers lijken meer *betrokken* te zijn als de teamleider sociaal-ondersteunend, of charismatisch, of participatief of een combinatie daarvan laat zien.

Medewerkers laten ook meer tevredenheid met het werk zien als er sprake is van of getoond sociaal-ondersteunend, of charismatisch, of participatief leiderschap of een combinatie van de genoemde stijlen. Medewerkers ervaren minder stress bij sociaal-ondersteunend of sturend, charismatisch, participatief leiderschap of een combinatie van deze stijlen.

Kuipers en Groeneveld (2014) hebben in tegenstelling tot Stoker en de Korte, voor hun onderzoek naar hoog presterende teams gekozen voor een enkele stijl: transformationeel leiderschap. Zij voeren aan dat zelfmanagement belangrijke plek inneemt bij de ontwikkeling van High Performance Teams. Zelfmanagement veronderstelt een grotere mate van verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het werk voor de teamleden. Het stimuleren van dit gedrag van teamleden is sterk verbonden met transformationeel leiderschap (Kuiper en Groeneveld, 2014). De rol van leiderschap blijkt – alhoewel in de uitkomsten van het onderzoek dit moeilijk als een afzonderlijk fenomeen te beschouwen is – van grote invloed te zijn op het functioneren en de ontwikkeling van het team. Uit hun onderzoek komen een typische stijl en specifieke gedragingen van de teamleider naar voren.

De teamleiders in hun onderzoek laten een oprechte en persoonlijke stijl zien die open is en hen toegankelijk maakt voor teamleden. Ze staan open voor ideeën, zorgen en vragen van hun medewerkers en nodigen hen daartoe uitdrukkelijk uit.

Daarnaast hebben deze teamleiders oprechte belangstelling voor de persoon en uiten regelmatig hun waardering voor de persoon en zijn werk. De teamleiders zetten zich krachtig in voor de belangen van het team, er is meer sprake van achter het team te gaan staan dan zich voor of boven het team te plaatsen. Zij zijn dienend aan het team.

Zij spelen een belangrijke en ondersteunende rol bij het ontwikkelen van teambevlogenheid door zich te richten op het stimuleren van teamgevoel en teamgeest en het stimuleren en faciliteren van samenwerking in het team. Tot slot hebben teamleden autonomie bij het inrichten en uitvoeren van hun werkzaamheden en kunnen binnen kaders zelfstandig besluiten nemen in die uitvoering.

Bovenstaande gedragingen van de teamleiders van de onderzochte teams zijn duidelijk aan een transformationele stijl (Bass et al., 1990; Podsakoff, 1990) van leidinggeven verbonden.

3.6 Leiderschapsstijl in het onderzoek

Om de rol van leiderschap bij het beïnvloeden van energie te kunnen vaststellen is het onvermijdelijk dat gekeken wordt naar gehanteerde leiderschapsstijlen door teamleiders. Gezien de omvang van de leiderschapsliteratuur en gezien het feit dat het onderzoek vooral gaat over de effecten van interventies, moet er een beperking worden aangebracht. De hiervoor aangehaalde literatuur geeft handvatten voor de keuze van leiderschapsstijlen die in het onderzoek worden opgenomen. Al snel wordt duidelijk dat het om drie specifieke theorieën gaat: self-determination theory, transformationeel leiderschap en de path-goal theory .

Als eerste de self-determination theory (SDT). Het onderzoek van Stoker en de Korte (2001) concludeert dat ondersteunende leiderschapsstijlen een positief effect hebben op tevredenheid en betrokkenheid bij leden van het team. Beide zijn een voorwaarde om tot positieve energie te kunnen komen. Vermeeren et al. (2014) laten in hun onderzoek zien dat een stimulerende leiderschapsstijl een positief effect heeft op de ervaringen van een team en dat daarentegen een controlerende stijl geen effect op de ervaringen van een team heeft.

Als tweede de transformationele leiderschapsstijl (TFL). Bruch en Vogel (2005, 2011) noemen deze theorie van transformationeel leiderschap als de leiderschapsstijl die succesvol energie kan mobiliseren en behouden. In het onderzoek naar hoog presterende teams komen Kuipers en Groeneveld eveneens tot de conclusie dat TFL door de betrokken teamleiders werd gehanteerd en dat deze stijl bijdraagt tot de hoge prestaties van de teams.

Een bijkomend voordeel voor de keuze van deze twee leiderschapsstijlen is dat gevalideerde vragenlijsten beschikbaar zijn om de mate waarin een teamleider een bepaalde stijl gebruikt, te kunnen meten. Met deze meting kan vervolgens onderzocht worden of het hanteren van deze stijlen een relatie laat zien met de energie van een team. Voor SDT is er de Problems-at-Work-vragenlijst van Deci en Ryan (1989) en voor de TFL is dit de vragenlijst van Podsakoff (1989).

Ten slotte is de path-goal theory (House, 1996) gebruikt om de invloed van contextfactoren op de energie van een team te kunnen verklaren.

Self-determination theory

SDT is een empirische theorie die is ontstaan uit de theorie rond motivatie en persoonlijkheid en dan meer specifiek gesitueerd in sociale contexten (Deci et al., 1989). De theorie gaat ervan uit dat elk mens in principe drie intrinsieke behoeften heeft: de competentie om taken uit te kunnen voeren, verbondenheid met de omgeving en een mate van autonomie in zijn functioneren. Als die behoeften worden vervuld dan ontstaat er een situatie die de persoon laat groeien (Gagné en Deci, 2005). In de dertig jaar dat SDT nader is onderzocht heeft SDT zich ontwikkeld tot een overkoepelende theorie met een focus op de effecten van sociaal-contextuele factoren op motivatie, gedrag en persoonlijkheid. SDT. Hierbij krijgt de medewerker ruimte om zelfstandig besluiten te nemen en keuzes te maken. De leiding-gevende vertoont in dit geval een ondersteunend gedrag ten aanzien van de medewerkers. Daartegenover staat een meer controlerend gedrag van de leider waarbij de medewerker ervaart dat hij dient te handelen conform het denken en instructies van de leider (Gagné en Deci, 2005).

Transformationeel leiderschap

De school van transformationeel leiderschap (TFL) is midden in de jaren 80 ontstaan en kent een drietal belangrijke stromingen (Van Wart, 2012). Tichy en Devanna (1986) zien TFL als leiderschap van verandering waarbij innovatie en ondernemerszin centraal staan. Zij ontwikkelen een chronologisch opgebouwde aanpak van drie fasen: herkennen van de noodzaak tot verandering, een nieuwe visie ontwikkelen en tot slot de verandering institutionaliseren.

Kouzes en Posner (1987) kiezen voor een meer empirische benadering. Zij hebben methodisch meer dan 1.300 managers bevestigd op hun beste prestaties in hun carrière. Een praktische benadering die uiteindelijk heeft geleid tot een beschrijving van een managementpraktijk met tien succesvolle gedragingen van leiders.

Bass (1985) beschouwt leiderschap als een continuüm dat loopt van non-leiderschap via transactioneel leiderschap naar transformationeel leiderschap. Deze variant van TFL wordt in het onderzoek verder aangehouden. TFL onderscheidt volgens Bass vier kenmerken (Bass, 1985; Podsakoff, 1990; Sarros en Santora, 2001; Paffen, 2011) van een leider.

'Inspirational motivation'. Een leider is in staat zijn mensen te inspireren en te motiveren door met veel overtuiging en duidelijkheid te communiceren. De leider gebruikt daarbij aansprekende voorbeelden en symbolen.

'Intellectual stimulation'. De leider is permanent bezig zijn mensen uit te dagen om werk vanuit een ander perspectief te benaderen om vandaaruit te zoeken naar nieuwe en creatieve oplossingen voor voorkomende problemen.

'Individual consideration'. De leider heeft veel aandacht voor sociale ondersteuning van zijn mensen. De leider richt zich op groei van het individu en daarmee op de ontwikkeling van de

organisatie. Hij coacht de mensen en staat hen emotioneel bij in tijden dat de medewerker twijfel kent.

'Idealized influence'. De leider is charismatisch in de ogen van zijn medewerkers. Hij heeft invloed op mensen door zich als een rolmodel op te stellen dat zijn mensen vrijwillig willen volgen.

Path-goal theory

Een van de onderzoeksvragen betreft de invloed van contextfactoren op de energie van een team. Voor het inrichten van het onderzoek naar deze contextfactoren wordt gebruik gemaakt van de path-goal theory (House, 1996). De path-goal theory is op zichzelf geen leiderschapsstijl, binnen deze theorie kunnen meerdere leiderschapsstijlen worden toegepast. Path-goal theory is een zogenaamde contingentiebenadering van leiderschap die stelt dat er niet één universele leiderschapsstijl is die in elke situatie en overal kan worden toegepast.

De keuze voor een leiderschapsstijl – in dit onderzoek SDT en TFL – is volgens deze theorie afhankelijk van bepaalde contingentiefactoren (Van Wart, 2012). Deze factoren zijn de karakteristieken van de taak van het team en de karakteristieken van de medewerkers. Karakteristieken voor de taak van het team zijn: dubbelzinnigheid in de taak, taakcomplexiteit, kwaliteit van het werk, onderlinge afhankelijkheden in het werk en de mate van autonomie in het werk. Karakteristieken van de medewerkers betreffen de ervaring van de medewerker, voorkeur voor het werk en de wijze waarop medewerkers die voorkeuren het liefst vervuld willen zien (Van Wart 2012). De in het onderzoek gebruikte contingentiefactoren zijn nader uitgewerkt in de hoofdstukken 5, 6 en 7.

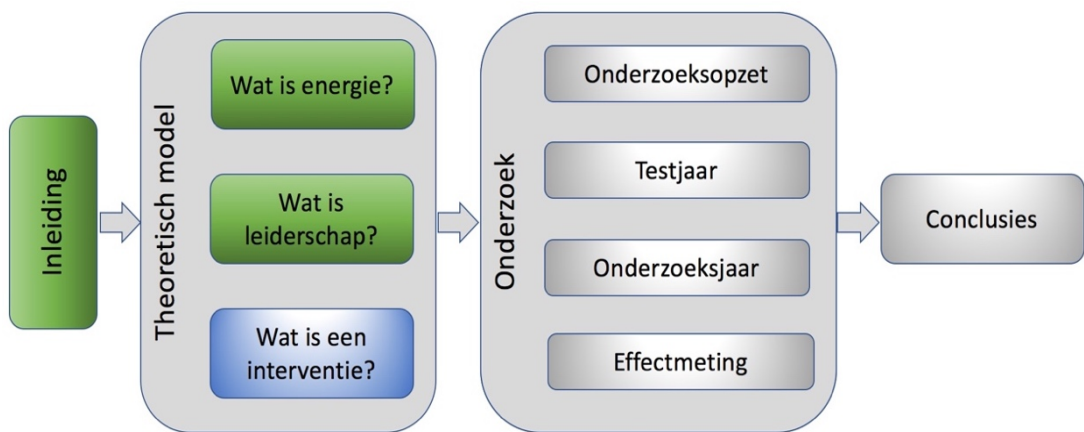
3.7 Samenvatting

Leiderschap is een veelomvattend begrip en is veelvuldig onderzocht en beschreven. Leiderschap toont zich door middel van een leiderschapsstijl of een combinatie van leiderschapsstijlen. Een leiderschapsstijl is *“het cumulatieve effect van alle kenmerken, vaardigheden en gedragingen, het wordt meestal gebruikt om te beschrijven wat de kern is – of op zijn minst een prominent aspect – van een verzameling van kenmerken van een leider”*. Leiderschap laat zich op alle managementlagen van een organisatie zien. Leiderschap heeft bij al die lagen dezelfde functies, namelijk: het bepalen van richting, het realiseren van samenhang en samenwerking tussen interne partijen en tussen interne en externe partijen en tot slot de dagelijkse praktijk waarmee een organisatie haar doelen verwezenlijkt. Verschillen tussen het leiderschap op de verschillende managementlagen worden onder andere zichtbaar in de reikwijdte van het leiderschap en uit het perspectief van het leiderschap.

In dit proefschrift wordt uitdrukkelijk gekozen voor de onderste managementlaag van een organisatie, de teamleider. In de literatuur wordt het belang van de teamleider geschetst aan de hand van de rol die de teamleider inneemt in een organisatie, de taken die daaruit voortvloeien en de condities waaronder een teamleider optimaal kan functioneren.

Rol, taken en condities zouden zichtbaar moeten zijn in het leiderschapsgedrag van de teamleider in termen van taakgericht gedrag, mensgericht gedrag en organisatiegericht gedrag. Leiderschapsgedrag laat zich zien in leiderschapsstijlen. Er is binnen de bijna onuitputtelijke literatuur met betrekking tot leiderschap gekozen om van twee leiderschapsstijlen – SDT en TFL – te onderzoeken welke rol leiderschap speelt bij het beïnvloeden van de energie van een team. In het onderzoek is ook de deelvraag gesteld of de context van een team invloed heeft op de energie van een team. Om contextvariabelen te kunnen bepalen is gebruik gemaakt van de path-goal theory waarin kenmerken van de taak en kenmerken van een team worden genoemd die van invloed zijn op het functioneren van een team.

Met een theorie voor het begrip organisatie-energie en een nadere duiding van het leiderschap dat de energie kan beïnvloeden, is de volgende vraag welke interventies een teamleider kan plegen om de energie van een team te beïnvloeden. In hoofdstuk 4 wordt inhoud en operationalisatie van deze interventies beschreven.



Hoofdstuk 4. Teams en interventies

4.1 Inleiding

Alleen de wetenschap dat er iets als organisatie-energie is en dat die energie beïnvloed kan worden, volstaat niet om ook daadwerkelijk verandering of consolidatie van energie te bewerkstelligen. De volgende stap is het formuleren van een theoretisch kader voor en het ontwerpen van gerichte interventies. Een interventie is – in het kader van dit proefschrift – een bewuste en gerichte ingreep in een bestaande energietoestand van een organisatie (onderdeel) met als doel die energie te versterken dan wel te consolideren. In de hoofdstukken die energie en leiderschap beschrijven zijn al de eerste bouwstenen voor het ontwerp van mogelijke interventies te vinden.

Csikszentmihalyi (1975, 1990, 2002) stelt vast dat een mens een uitdaging nodig heeft maar ook de vaardigheden moet hebben om die uitdaging met succes aan te kunnen gaan. Schaufeli en Bakker (2004) spitsen dit gegeven toe op werksituaties en zetten uitdaging en vaardigheid om naar werkeisen en hulpbronnen. Ook in de theorie van organisatie-energie (Bruch en Ghoshal, 2002, 2003; Bruch en Vogel, 2015, 2011) zijn bouwstenen te vinden voor het ontwerpen van interventies. Bij productieve energie is er sprake van een perfecte balans tussen uitdagingen en competenties en bij corrosieve energie is er sprake van het afbrokkelen van de sociale steun onder medewerkers (Bruch en Vogel, 2005, 2011).

Tot slot blijkt uit de beschrijvingen van leiderschap (Van Wart, 2012; Yukl, 2013) dat vanuit de self-determination theory (Deci et al., 1989; Gagné, Deci, 2005) en vanuit het transformationele leiderschapstijl (Bass, 1985; Podsakoff, 1990; Sarros en Santora, 2001; Paffen, 2011; den Hartog en Belschak, 2012), er grote invloed kan worden uitgeoefend op de energie van een team. Die invloed komt tot uitdrukking in de prestaties van een team.

Zaken als de balans tussen uitdagingen en competenties, het afbrokkelen van sociale steun en het belang van leiderschap zijn de eerste bouwstenen voor het ontwerpen van interventies. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de theorie van groepsdynamica en aan de hand van de stressmanagementtheorie beschreven vanuit welke invalshoeken interventies ontworpen kunnen worden. Deze invalshoeken vormen de inhoud van interventies.

Vervolgens wordt in het hoofdstuk ingegaan op de condities waaraan een interventie zou moeten voldoen om een succesvolle uitvoering mogelijk te maken.

4.2 Theorieën als onderlegger van interventies

Het plegen van interventies op de energie van een organisatie is een onderwerp dat weinig onderzocht of beschreven is. Bruch en Vogel - de grondleggers van de hier gebruikte theorie van organisatie-energie - komen niet veel verder dan twee strategieën om de energie van een organisatie te beïnvloeden (Bruch en Vogel, 2005). Een eerste strategie is het formuleren van een aantrekkelijk en inspirerend doel; zij noemen dit *"Winning the princess"*. De tweede strategie is het formuleren van een gemeenschappelijke vijand; zij noemen dit *"Slaying the dragon"*.

Beide strategieën hebben gemeenschappelijk dat de interventie een interne binding en een focus op een doel geeft.

Deze twee strategieën hebben een te hoog abstractieniveau en zijn onvoldoende concreet om op het laagste organisatorische niveau – een team – effectief de energie van de organisatie te veranderen.

Groepsdynamica.

Groepsdynamica is de studie van het gedrag van mensen in kleine groepen. Gedrag van een mens kan vaak beter begrepen worden als er aandacht is voor de groep waarin die mens zich beweegt. Groepsdynamica bestudeert processen die zich binnen groepen afspelen alsmede het groepsgedrag als zodanig (Remmerswaal, 2013; Alblas en Vos, 2014). Groepsdynamica is een fenomeen dat lang een onderdeel is geweest van de sociale psychologie maar zich sinds 1990 ontwikkeld heeft tot een multidisciplinaire wetenschap. Aspecten van sociologie, antropologie, politicologie, communicatiewetenschappen, bedrijfskunde en onderwijskunde (Stewart, 2010) zijn terug te vinden in de literatuur over groepsdynamica.

Door het leiderschap van een teamleider centraal te stellen voor het plegen van interventies op de energie van een organisatie, is automatisch het team het organisatieonderdeel waarbinnen de interventie plaatsvindt. Een team is een bijzondere vorm van een groep. Een groep is een te veelomvattend begrip (Levi, 2014), de omvang van een groep kan variëren van enkele mensen tot duizenden. Een team heeft een beperkte omvang. Een ander verschil tussen een groep en een team is dat de context waarin een groep zich begeeft een minder gedefinieerd karakter heeft dan een team. Een team functioneert in een beschreven context. Een sportteam functioneert in een bepaalde competitie en een werkgerelateerd team functioneert natuurlijk binnen de context van een bedrijf of een organisatie. Mede om deze redenen stelt Yukl (2013) dat het begrip team pas goed gebruikt wordt als het beschreven is als een kleine groep mensen die elkaar beïnvloeden, een gezamenlijk doel nastreven, onderling afhankelijke rollen vervullen en tot slot complementaire vaardigheden bezitten. Deze beschrijving kan worden aangevuld met begrippen als resultaatgerichtheid van het team, individuele motivatie om aan het team deel te nemen en als team in staat zijn groepsprocessen te doorlopen. Deze groepsprocessen verbinden de leden van het team met elkaar om de opgedragen taak met het gewenste resultaat af te ronden (Johnson en Johnson, 1997; Hackman, 2002; Levi, 2014).

Bij elkaar genomen kan je dus over een team spreken als de onderstaande elementen in een groep mensen kunnen worden onderscheiden.

Kenmerk	Beschrijving
Gemeenschappelijk doel	Een helder doel of een heldere taak die onderschreven wordt door de leden van het team.
Resultaatgerichtheid	Verbondenheid met het doel en de bereidheid alle kennis en kunde in te zetten voor het realiseren van dat doel.
Wederzijdse afhankelijkheid	Het realiseren en onderhouden van een sociale structuur vanuit het besef dat zonder elkaar het doel van het team niet gerealiseerd zal kunnen worden
Wederzijdse invloed	De invloed die medewerkers hebben als gevolg van de verbinding die medewerkers met elkaar zijn aangegaan.
Gestructureerde verhoudingen	De aanwezigheid van waarden, (gedrags)normen en (team)rollen die interactie en samenwerking vormgeven en controle geven over het functioneren van het team.
Complementaire vaardigheden	Teamleden vullen elkaar in kennis en kunde aan om de gestelde doelen te kunnen realiseren.
Individuele motivatie	De bevrediging van persoonlijke behoeften die voortkomen uit de deelname aan het team.
Besef van lidmaatschap	De erkenning dat er een collectief is waar een medewerker deel van uitmaakt.

Tabel 4.1 Kenmerken van een team.

De context waarbinnen een team functioneert zorgt voor een omgeving die het team stimuleert en in de gelegenheid stelt controle te hebben over de eigen activiteiten. Vanuit de organisatie krijgt een team richting, hulpbronnen om de taak te kunnen uitvoeren, noodzakelijke informatie en hulp (Levi, 2014).

Een team is dus herkenbaar aan de hand van een aantal elementen maar dit geeft niet aan of een team effectief of succesvol is dan wel faalt in het realiseren van zijn taken en doelstellingen. Begrippen als effectiviteit, succes of falen van een team zijn sterk verbonden aan de intensiteit en kwaliteit van de energie van een team. Bij een team met een hoge mate van positieve energie is sprake van bevlogenheid, verhoogde inspanning, verhoogde opmerkzaamheid en een hoog tempo van communicatieprocessen en werkprocessen die zich richten op de centrale activiteiten van de organisatie (Bruch en Vogel, 2005, 2011). Met deze kenmerken is een team naar alle waarschijnlijkheid effectief en succesvol. Als een team bijvoorbeeld in een staat van lethargie verkeert, zijn nadrukkelijk andere kenmerken zichtbaar. Er is dan sprake van een innerlijke afkeer van de organisatiedoelen. Er spelen negatieve emoties als teleurstelling, frustratie en onverschilligheid. Een team in een staat van lethargie kan niet effectief functioneren en dat team zal naar alle waarschijnlijkheid falen in het realiseren van zijn doelstellingen (Bruch en Vogel, 2005, 2011). Succes en falen is daarmee gelijk aan intensiteit en kwaliteit van de energie die zich ontwikkeld heeft in een team.

Een team functioneert op basis van twee systemen, een extern en een intern systeem (Homans, 1966, Remmerswaal 2013). Het externe systeem heeft te maken met het kunnen voortbestaan als team, met name alle activiteiten, interacties en gevoelens die spelen rond het realiseren van

de teamdoelen en het afronden van de teamtaken. Het team past zich aan de externe omgeving aan en daardoor ontstaat er een formele teamstructuur met een onderlinge werkverdeling en wordt de leiderschapshiërarchie gevormd. Taakprocessen staan in deze formele structuur centraal, er ligt een grote nadruk op wat er gedaan moet worden.

Het interne systeem omvat daarentegen alle activiteiten, interacties en gevoelens die voortkomen uit het functioneren als team. Dit systeem wordt nauwelijks bepaald door de buitenwereld. Het interne systeem bepaalt het groepsgedrag en is een uiting van wederzijdse gevoelens van teamleden. Hierdoor ontstaat een informele teamstructuur waar anderen dan de formele leidinggevende, leiderschapsgedrag laten zien. Het interne systeem is meer een sociaal-emotionele aspect van het team met voornamelijk aandacht voor hoe het team functioneert en hoe de teamleden met elkaar omgaan. Schematisch geeft dat het volgende beeld (Remmerswaal, 2013):

Taakaspecten	Sociaal emotionele aspecten
Extern systeem	Intern systeem
Voortbestaan van het team in de omgeving	Het in stand houden van het team
Bereiken van een doel	Het interne functioneren van het team
<u>Wat</u> wordt er gedaan	<u>Hoe</u> gaan de leden van het team met elkaar om
Taakgerichte activiteiten	De onderlinge betrekkingen
Taakoriëntatie	Sociaal-emotionele oriëntatie
Formele leider	Informele leider
Bewaakt het resultaat	Bewaakt de tevredenheid
Nadruk op formele functies	Nadruk op psychologische en persoonlijke functies
Formele teamstructuur	Informele teamstructuur

Tabel 4.2. Taak- en sociaal-emotionele aspecten van een team.

Deze twee systemen kunnen met elkaar botsen. Het externe systeem is vaak het construct dat bedacht is door de organisatie om haar doelen te bereiken en is vaak neergeslagen in het organogram van de organisatie, het is de blauwdruk van de organisatie. Het interne systeem is niet bedacht maar ontstaat uit de interactie tussen leden van het team en is het resultaat van psychologische en sociologische processen tijdens het uitvoeren van de teamtaken en realiseren van teamdoelen. Dit wordt de rooddruk (Mulder, 1980; Remmerswaal, 2013) van een organisatie genoemd.

In het externe systeem zijn processen zichtbaar en verifieerbaar, zorgt het ontwerp van de werkprocessen voor taakverdelingen en bijhorende taakrollen. Werkprocessen, taakverdelingen en taakrollen sturen de cognitieve ontwikkeling van een team: kennis en werkervaring. Bij het interne systeem is dat veel minder of zelfs niet zichtbaar en verifieerbaar. Het zijn de niet-uitgesproken waarden en (gedrags)normen die in een team gelden en waar teamleden zich bewust en onbewust aan conformeren en vormt dit interne systeem de emotieve ontwikkeling van een team.

Remmerswaal noemt dat de 'stille praktijken', hij baseert deze uitdrukking op een mechanisme dat 'onderleven' wordt genoemd (Goffman, 1992). Het onderleven is een systeem dat teamleden helpt om te kunnen omgaan met eisen die vanuit het externe systeem worden opgelegd. Het

onderleven omvat allerlei (heimelijke) praktijken die een team in staat stelt autonomie, zelfrespect en een teamidentiteit op te bouwen. De functie van het onderleven is het oprichten van een barrière tussen het team en de organisatie. Een barrière kan zichtbaar worden door enerzijds een gedrag waarbij mensen afstand nemen van de organisatie door volledig op te gaan in een activiteit. Goffman (1992) noemt dat een geestelijke of mentale verhuizing. Anderzijds kan gedrag als bijvoorbeeld cynisme ten opzichte van de leiding van de organisatie, ontevredenheid en gemopper beschouwd worden als het nemen van afstand nemen van de organisatie. Hoe groter het verschil tussen het externe en interne systeem in een team is, hoe hoger de barrière is en hoe waarschijnlijker het wordt dat effectiviteit van een team onder druk komt te staan en daarmee het succes van het team (Remmerswaal, 2013).

De kwaliteit van het externe systeem en het interne systeem maar ook hoe de twee zich tot elkaar verhouden, geven handvatten voor het plegen van interventies.

De werking van het externe en interne systeem en de samenhang tussen beide systemen zijn bepalend voor de effectiviteit en het succes van een team. Yukl (2013) geeft vanuit de leiderschapstheorie een eerste opsomming van kenmerken van een effectief en succesvol team. Hij stelt vast dat op basis van empirische studies in kleine groepen en teams (DeChurch en Mesmer-Magnus, 2010; Kozlowski en Tiger, 2006; Zaccaro et al., 2001) wordt aangetoond dat (team)leiders langs de lijn van tien kenmerken, de effectiviteit en het succes – de energie – van een team kunnen beïnvloeden. In tabel 4.3 worden deze kenmerken opgesomd.

Kenmerken van (presterende) teams
Teamleden zijn verbonden met de doelstellingen en strategieën van de organisatie
Vaardigheden, taak- en roluidelijkheid passen bij de opdracht van het team
Interne coördinatie en organisatie
Externe samenhang
Beschikbaarheid van hulpbronnen en rugdekking
Wederzijds vertrouwen, verbondenheid en samenwerking
Teameffectiviteit en ontwikkelpotentieel
Bewuste overtuigingen en gedeelde veronderstellingen
Het vermogen van collectieve ontwikkeling
Diversiteit van medewerkers

Tabel 4.3 Kenmerken van presterende teams, ontleend aan Yukl (2013, pagina 247).

Een team moet verbonden zijn met de doelstellingen en strategieën van de organisatie. Door het verwoorden van een aansprekende visie kunnen de organisatiedoelen door teamleden verbonden worden met de eigen zingevingsvraag. Op deze wijze is de ontwikkeling van een team en zijn leden verbonden met de gewenste prestaties van het team (Burke et al., 2006).

Vaardigheden van medewerkers en taak- en roluidelijkheid moeten passen bij de opdracht van een team. Teamprestaties zullen toenemen als teamleden beschikken over de kennis en de vaardigheden die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van de taak en zij begrijpen wat zij moeten doen, hoe het te doen en wanneer zij het moeten doen (Morgenson et al., 2005).

Er moet sprake zijn van een adequate interne organisatie en coördinatie. Naast verbondenheid en vaardigheden is het teamsucces in hoge mate afhankelijk van de manier waarop

vaardigheden van de medewerkers worden ingezet bij het realiseren van de teamdoelen. Het ontwerp van de verschillende rollen in het werkproces en het toewijzen van die rollen aan medewerkers bepalen de efficiëntie van de uitvoering van het werk.

Externe samenhang is voor een team van belang om te kunnen functioneren in haar context. Teams zijn veelal een onderdeel van een groter geheel als een afdeling en werken vaak samen met andere disciplines in een organisatie. Er is dan ook vaak sprake van een wederzijdse afhankelijkheid.

Om de taken van het team te kunnen uitvoeren moet het team kunnen beschikken over voldoende en adequate hulpbronnen, maar ook rugdekking hebben van het hogere management bij het uitvoeren van de taken (Marrone et al., 2007). Het is de verantwoordelijkheid van de teamleider beschikbaarheid van hulpbronnen voor het team te realiseren.

Wederzijds vertrouwen, verbondenheid en samenwerking is een essentiële voorwaarde voor het functioneren en succes van het team (Boies et al., 2015). Vertrouwen en samenwerking nemen naar alle waarschijnlijkheid toe als teamleden zich kunnen identificeren met de doelen van de organisatie of het team, hun deelname aan het team waarderen en zij als team in hoge mate met elkaar verbonden zijn (Van der Vegt en Bunderson, 2005).

De mate van teameffectiviteit en teamvermogen hangt gedeeltelijk af van de gedeelde overtuiging dat het team in staat is de opdracht van het team uit te voeren en de gevraagde resultaten te behalen (Pearce et al., 2002).

Bewuste overtuigingen en impliciete veronderstellingen met betrekking tot de condities waaronder het team tot effectieve en succesvolle prestaties komt en de wijze waarop die prestatie kan worden verbeterd, maakt het mogelijk prestaties duurzaam te laten zijn in het functioneren van het team (Klimosky en Mohammed, 1994).

Groepsleren is een essentieel proces in de ontwikkeling van het team (Yukl, 2009). Groepsleren is het verzamelen van relevante informatie, het verspreiden van die kennis onder die medewerkers voor wie dat nodig is en tot slot het toepassen van die kennis voor het verbeteren van interne processen en voor het aanpassen van het team (de organisatie) aan externe veranderingen.

Diversiteit van medewerkers geeft meer kans op creativiteit in denken en handelen in een team. Hierbij dient aandacht gegeven te worden aan het waarborgen van cohesie omdat teamleden minder geneigd kunnen zijn verschillende overtuigingen, waarden en tradities van elkaar te accepteren (Yukl, 2013).

Van Wart (2012) verbindt aan leiderschap drie gedragsthema's: taakgericht, mensgericht en organisatiegericht gedrag. In feite benoemt hij daarmee ook het externe (taak) en het interne (mens) systeem. Organisatiegericht gedrag kan opgevat worden als gedrag om het team in de context van de organisatie te laten functioneren Remmerswaal (2013) sluit daarbij aan, hij spreekt dan van taakprocessen, sociaal-emotionele processen en de context van een team. Hij gaat een stap verder door zowel het taakproces als het sociaal-emotionele proces van een team in twee processen onder te verdelen. In het taakproces onderscheidt hij een inhoudsniveau en een procedureniveau. Het inhoudsniveau noemt hij het "*gedrag waarmee de groep werkt aan de doelstelling en de taak*", het gaat hier dus om de vraag wat er in de

groep gebeurt en heeft dan betrekking op het interne systeem van het team. Op het procedureniveau kijk je dus naar hoe de groep aan die doelstelling en taak werkt. Dit zijn de werkprocessen die worden ontwikkeld om de doelstelling en de taak zo concreet mogelijk te kunnen maken. Het procedureniveau heeft betrekking op het externe systeem van een team. In het sociaal-emotionele proces worden ook twee niveaus onderscheiden, te weten het interactieniveau en het bestaansniveau. In zijn kern beschrijft het interactieniveau de groepsprocessen in een team. Het bestaansniveau verwijst naar wat er binnen groepsleden zelf gebeurt, oftewel hoe zij groepsprocessen ervaren en beoordelen. Zowel het interactieniveau als het bestaansniveau hebben betrekking op het interne systeem van een team. Een team is geen eiland, er zijn vele invloeden die van buiten op het team inwerken, dat is het contextniveau van de groepen en heeft betrekking op het externe systeem van een team.

Verbinden van groepsdynamica aan energie

Een team kent dus een extern en een intern systeem. Deze systemen zijn verbonden met elkaar en het interne systeem reageert op het externe systeem. Hoe kleiner de afstand tussen het externe systeem en het interne systeem, hoe succesvoller het team zal kunnen zijn. Alhoewel het interne systeem zich autonoom vormt door de interactie van teamleden, kan door het scheppen van de juiste condities de vorming van het interne systeem worden beïnvloed. Een goed gevormd extern en intern systeem waarbij de barrière tussen de twee systemen laag is, vormt de basis voor het ontstaan van zowel productieve als comfortabele energie. Je zou in die zin kunnen veronderstellen dat als het externe systeem bijvoorbeeld een aansprekende doelstelling formuleert (Yukl, 2013; Remmerswaal, 2013) en in het interne systeem de persoonlijke zingeving van medewerkers (Remmerswaal, 2013; Uhlfelder, 1997) verbonden wordt met die doelstelling, er een sterke conditie aanwezig is voor het ontstaan van die productieve en comfortabele energie. Als daarentegen bijvoorbeeld het externe systeem slechte werkprocessen ontwerpt met taakonduidelijkheid (Yukl, 2013; Remmerswaal, 2013) en het interne systeem de tevredenheid (Remmerswaal, 2013; Uhlfelder, 1997) in het team daarop niet kan handhaven, dan is er juist een conditie ontstaan voor lethargie en corrosieve energie.

Stressmanagementtheorie

De achtergrond van de keuze om stressmanagementtheorieën op te nemen in dit theoretische kader, laat zich verklaren uit de theorie van Bruch en Ghoshal (2003) en die van Schaufeli en Bakker (2004). Beide theorieën refereren aan de roep om een meer positievere benadering van de psychologie (Seligman en Csikszentmihayli, 2000; Seligman, 2006). De focus van deze benadering wordt niet alleen gelegd op 'repareren wat kapot' is, maar ligt vooral ook op het ontwikkelen en behouden van de sterke eigenschappen van een individu of van de organisatie. Beide theorieën nemen een negatief begrip als burn-out en geven het een positieve duiding. Bruch en Ghoshal (2003) stellen vast dat hun begrip van organisatie-energie dezelfde drie dimensies kent als burn-out: een emotionele dimensie, een cognitieve dimensie en een fysieke dimensie. Anders gezegd organisatie-energie betekent dus dat de verzamelde medewerkers in een organisatie hun emotionele opwindings (passie) samen met hun intellectuele vermogen alsmede een gevoel van focus en urgentie, inzetten voor de realisatie van de doelen van de

organisatie. Deze combinatie leidt tot productieve energie.

Ook Schaufeli en Bakker gebruiken in hun Job Demands-Resources model de condities die leiden tot stress, als condities om juist tot bevlogenheid te kunnen komen. Als persoonlijke hulpbronnen en werkgerelateerde hulpbronnen ontwikkeld en onderhouden worden en toereikend zijn om te kunnen voldoen aan de gestelde werkeisen, kan een persoon in een staat van bevlogenheid komen en geeft deze bevlogenheid het individu de energie en voldoening om zijn of haar taken te volbrengen.

In de jaren 80 en 90 komt het fenomeen stress steeds sterker naar voren, met name als een ziekte die een gevolg is van werkomstandigheden (de Gruijter, 1981; Cooper, 2001). Oorzaken zijn volgens hen de intrede van grootschalige privatisering van overheids- en nutsbedrijven en de technologische en informatica-ontwikkeling die op hun beurt baanonzekerheid veroorzaakten (Cooper, 1998). Ook staat het psychologische contract (Schein, 1978; Rousseau, 1995; Cooper, 1998) tussen werkgever en werknemer steeds verder onder druk. Het belangrijkste element uit dit psychologische contract zijn de (bijna ongenoemd gelaten) wederzijdse verwachtingen van invulling en toekomst van de ingenomen functie. Eenzijdig opgelegde wijzigingen vanuit de werkgever in deze overeenkomst hebben een grote impact op het welbevinden van medewerkers. De eenzijdige wijzigingen of zelfs opzeggingen komen vooral voor als de organisatie onder druk komt te staan, bijvoorbeeld als gevolg van reorganisaties en/of bezuinigingen.

Mackay en Cox (1981) beschrijven hun *general system model* van stress als volgt: *"Stress is een psychologische toestand die ontstaat als er een significante onbalans of gebrek aan 'fit' is tussen de individueel waargenomen eisen van de omgeving en iemands vermogen om aan die eisen te kunnen voldoen"*. Volgens hen ontstaat deze onbalans in vijf stappen: er wordt een eis vanuit de werkomgeving geformuleerd, de perceptie van de eis wordt in relatie gebracht met de beschikbare hulpbronnen, er is een erkenning van de verandering in welbevinden, de persoon evalueert de stappen die gemaakt zijn om aan de eis te kunnen voldoen en tot slot geeft de persoon feedback op de gebeurtenis.

Het ontstaan van stress heeft een oorzaak, ook wel stressor (Beehr, 1998; Beehr en Franz, 1987) genoemd. Als er sprake is van een stressor, is er altijd sprake van een response van een persoon (Cooper et al., 2001). Determinanten van spanning - die uiteindelijk leiden tot stress - zijn onder te verdelen in drie categorieën. Werkspecifieke bronnen, individuele (persoonlijke) bronnen en tot slot bronnen binnen de organisatie (Cooper et al., 2001).

Alhoewel individuele bronnen van stress – zeker voor de persoon zelf – van belang zijn, worden deze verder buiten beschouwing gelaten vanwege de focus op interventies op de energie van een organisatie. Vanuit de literatuur (McGrath, 1976; Edwards et al., 1991; HSE, 2012; Cartwright en Cooper, 2014) zijn er verschillende bronnen van stress te benoemen.

Werkeisen

Het betreft hier de feitelijke taak- of werkinhoud en de eisen die aan personen gesteld worden om hun functie of het werk uit te voeren (Kahn en Byonsiere, 1990; Cooper et al., 2001), alsmede de

condities om de functie of het werk uit te kunnen voeren. Dat zijn onder andere de kwaliteit van taak- en werkontwerp, complexiteit van het werk en de mate van afwisseling in het werk.

Functioneren van de organisatie en cultuur

Deze bron van stress heeft voornamelijk te maken met de wijze waarop de organisatie de voorwaarden schept voor de leden van de organisatie om hun taak adequaat te kunnen uitvoeren. Als er sprake is van een zwakke of inconsistente cultuur en/of zwakke managementstijl (Cooper en Cartwright, 1994) dan zal dat zich onder andere uiten in een slecht klimaat voor conflictbeheersing en conflictoplossing, een slecht klimaat voor persoonlijke en organisatieontwikkeling, slechte communicatie in de lijn (Guzley, 1992), gebrek aan consultatie bij de ontwikkeling, ontwerpen en implementeren van werkprocessen (Wagner et al., 1997).

Daarnaast is er in die gegeven situatie geen of onvoldoende inhoudelijke en/of sociale steun.

Rol(len) in de organisatie

De rol in de organisatie omvat het gedrag en de eisen die verbonden zijn aan het werk van een persoon in een organisatie (Cooper et al., 2001). Onduidelijkheid over de rol of rollen die een persoon moet innemen kent een aantal verschillende oorzaken. Dubbelzinnigheid in de rol ontstaat als er interpretatieverschillen over de inhoud en/of uitvoering van de rol bestaan (O'Driscoll en Beehr, 1994). Binnen een rol of tussen de rollen die een persoon inneemt kunnen conflicterende posities ontstaan (Kahn en Byonsiere, 1990). Ook te veel rollen in de organisatie in moeten nemen (Cooper, 1987) kan een bron van spanning zijn. Een persoon kan in de uitoefening van zijn of haar rol worden belemmerd als er onvoldoende toegang tot informatie is om die rol adequaat te kunnen vervullen.

Carrière(-ontwikkeling)

Carrière(-ontwikkeling) omvat alle materiële en immateriële zaken die een persoon de beleving geeft een bepaalde positie in te nemen en te ontwikkelen. Als eerste betreft het baanzekerheid (Burke en Cooper, 2000) en als tweede de onzekerheid of stagnatie - beperking van groei of ontwikkeling - van de carrière (Jewell, 1998; Cox, 1993). Voorts betreft het een lage sociale waardering voor het werk, slecht of onredelijke betaling en een algemeen gevoel van een gebrek aan vorderingen voor het bereiken van persoonlijke en organisatiedoelen. Tot slot kan het managen en communiceren – of het gebrek eraan – van veranderingen van grote invloed zijn op het welbevinden van een persoon (HSE, 2012).

Autonomie en controle

Het hebben van autonomie en controle wil zeggen dat een persoon – binnen kaders – zelfstandig besluiten kan nemen over de invulling van zijn taak en dat de persoon controle kan houden op zijn eigen werkprocessen (Langfred en Moyer, 2004; Rietzschel, 2015).

Hier is de vraag aan de orde hoeveel invloed een persoon heeft op de manier waarop het werk gedaan moet worden. Beperkingen in de participatie bij besluitvorming door een hiërarchische en bureaucratische organisatie (Cooper et al., 2001) hebben een negatief effect op het presteren van een persoon of de groep (Langfred en Moyer, 2004). Hetzelfde geldt als de

persoon geen controle over werktempo en inrichting van zijn werk (Karasek, 1979) en weinig beslissingsruimte binnen het eigen werkproces (Cox, 1993) heeft.

Relaties binnen de werkomgeving

Bij relaties binnen de werkomgeving gaat het over de kwaliteit van de relaties en de verhoudingen binnen het werk met de leidinggevende(n) en collega's. Vooral de aan- of afwezigheid van sociale steun binnen de omgeving (Motowido, et al., 1986) speelt een belangrijke rol.

Spanning kan ontstaan door een gebrek aan sociale steun met als uiterste verschijnselen sociale en fysieke isolatie (Cox, 1993), conflicten met leidinggevend en/of collega's, incompatibiliteit van personen (Einarson, (2000)). Ook de reactie van de organisatie op ongewenst gedrag in de organisatie is van invloed op de ontwikkeling van relaties (HSE, 2012). Tot slot is de leiderschapsstijl een potentiële bron voor spanning op het werk. Vooral autocratische en autoritaire leiderschapsstijlen worden over het algemeen gezien als veroorzaker van spanning bij ondergeschikten (Ashour, 1982; Seltzer en Numero, 1988).

Stress verbonden met energie

De elementen emotie en cognitie uit de stresstheorie komen overeen met de definitie van organisatie-energie, emotionele en cognitieve energie (Bruch en Vogel, 2005). De kwaliteit – positief of negatief – van de energie heeft gevolgen voor het welbevinden van een persoon. Negatieve stress wordt gezien als een ziekte met zowel gevolgen voor iemands fysieke als de psychische gezondheid. Anders gezegd stress beïnvloedt het welbevinden (Marshall, 1976; Robertson en Cooper, 2011) van mensen en daarmee eveneens hun energie. Cranwell-Ward en Abbey (2005) geven een bredere betekenis aan stress. Zij definiëren stress als een fenomeen dat verschijnt als er *“een gepercipieerde onbalans is tussen druk uit de organisatie en de mogelijkheden van een individu om met die druk om te gaan”*. Die druk kan van omvang verschillen en dus moet de daaruit voortvloeiende stress verschillend beschreven worden. Om tot die beschrijving te komen worden stressoren uit deze paragraaf verbonden met de energielabels zoals die door Bruch en Vogel (2005, 2011) zijn beschreven.

Productieve energie

Productieve energie is een label dat vooral positieve energie laat zien. Op een hoog niveau kunnen medewerkers regelmatig in een toestand van bevologenheid of flow verkeren met veel passie, opwindning en betrokkenheid bij de organisatiedoelen en de directe omgeving. Er is sprake van 'eu-stress', dat wil zeggen dat er een gezonde spanning of opwindning is (Cranwell-Ward en Abbey, 2005). Deze vorm van stress is te vergelijken met energiebegrippen als flow en bevologenheid. Werkspecifieke factoren zijn optimaal en vormen geen negatieve stressor. Mensen zijn creatief, de tijd vliegt voorbij en er is een perfecte balans tussen de uitdaging en de competenties van de mensen. Kenmerken zijn een heldere en uitgedragen visie, ontwikkeling en vernieuwing, een verbinding tussen persoonlijke zingeving en organisatiedoelen, autonomie van handelen binnen de functie en snelle en adequate feedback op functioneren. De omgeving is levendig, open en veilig (Bruch en Vogel, 2011), er is

dus sprake van een positieve cultuur in de organisatie en relaties binnen de werkomgeving zijn optimaal. Samengevat, de omgeving is vrij van (negatieve) stressoren.

Comfortabele energie

Comfortabele energie is een label dat meerdere gezichten heeft. Het kunnen beschikken over goed werkende systemen en procedures geeft een bepaalde mate van zekerheid. Er is dan sprake van een redelijk functionerende organisatie en cultuur. Het is een toestand van 'non-stress', er wordt niet het uiterste van mensen gevraagd. Werkspecifieke eisen zijn geaccepteerd en mensen hebben voldoende hulpbronnen tot hun beschikking. Een kenmerk hiervan is een vriendschappelijke, conflictvrije of -arme omgeving, de relaties binnen de werkomgeving zijn goed. Een goede vorm van comfortabele energie kan echter ook de basis zijn van waaruit het experiment en de vernieuwing kan plaatsvinden. Immers, door deze zekerheid kunnen energie, tijd en middelen worden ingezet voor experiment en vernieuwing. Kenmerken zijn vertrouwen in de organisatie en rust. Vanuit deze vorm van comfortabele energie wordt productieve energie positief beïnvloed en kunnen er voor individuen of het team momenten van flow ontstaan. Uitingen van comfortabele energie zijn een gevoel van comfort in de vorm van autonomie en controle (Cranwell-Ward en Abbey, 2005; Bruch en Vogel, 2011). Wegvallen van routines en andere zekerheden, daarentegen, kunnen voorboden zijn van lethargie of zelfs corrosieve energie. Als routines wegvallen kan een stressor ontstaan als gevolg van rolonduidelijkheid. De organisatie slaapt en is er sprake van gezapigheid, de werkspecifieke eisen zijn onvoldoende in de zin dat er het potentieel van de organisatie te weinig wordt geactiveerd door het gebrek aan uitdagingen. Kenmerken van deze toestand zijn stagnerende of trage ontwikkeling en innovatie, sterke gerichtheid op het behouden van de status quo, langdurige besluitvorming, interne gerichtheid en tot slot een dominante tevredenheid.

Lethargie

Lethargie is een toestand van inertie; medewerkers zijn moedeloos en ongeïnteresseerd, er is sprake van 'hypo-stress'. Uitingen van lethargie zijn frustratie, verveling en apathie (Cranwell-Ward en Abbey, 2005), er is onzekerheid omtrent de ontwikkeling van de organisatie en de eigen ontwikkeling. Het functioneren van de organisatie en de cultuur in de organisatie staan onder druk. De omgeving is lusteloos, op prikkels wordt niet gereageerd of deze prikkels worden negatief benaderd, er is weinig of geen initiatief in het team, de eigen zingeving is verdwenen of slapend. Kenmerken zijn een gebrek aan zelfvertrouwen, een zekere mate van spanning in de relaties binnen de werkomgeving, het ontbreken van zingeving en competenties, negatief denken over veranderingen, het ontbreken van identificatie met de organisatie en tot slot langdurige reorganisaties (Cranwell-Ward en Abbey, 2005; Bruch en Vogel, 2011).

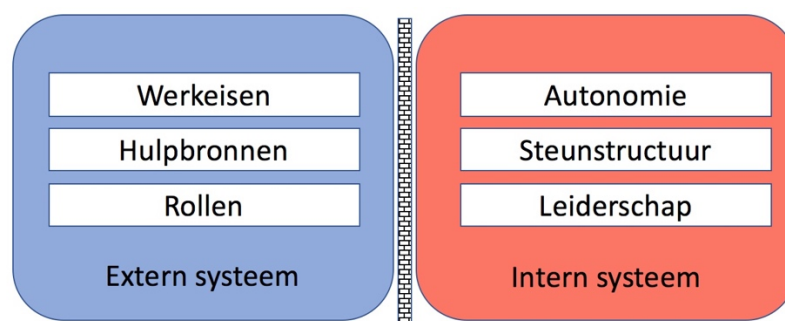
Corrosieve energie

Corrosieve energie laat destructief gedrag zien en kan bedreigend zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Er is sprake van 'hyper stress', dat wil zeggen dat er uitingen zijn van wanhoop, boosheid of zelfs woede, angst, eigen doelen nastreven en (heftige) conflicten

(Cranwell-Ward en Abbey, 2005). De relaties in de werkomgeving (onder collega's en tussen het team en de leiding) zijn slecht. Er is wel degelijk sprake van een hoge mate van energie, maar die energie is naar binnen gericht. De omgeving is niet veilig, individuen zijn niet of onvoldoende gericht op de organisatie en de groep. Kenmerken zijn het ontbreken van materiële en immateriële beloning, negatief onderling gedrag, interne gerichtheid, gebrek aan vertrouwen, het afbrokkelen van (sociale) steun, de onmogelijkheid van het realiseren van nieuwe ideeën, wantrouwen ten opzichte van de integriteit van het management (Bruch en Vogel, 2011). Anders gezegd, bij corrosieve energie kunnen alle stressoren in hoge mate aanwezig zijn met grote gevolgen voor het welzijn van de individuele medewerker en het functioneren van het team.

4.3 Invalshoeken voor interventies en uitvoeringscondities

Hiervoor zijn vanuit verschillende theorieën – (organisatie-)energietheorieën, leiderschap, groepsdynamica en stressmanagement – bouwstenen gevonden die als basis dienen voor de zes invalshoeken voor het formuleren van interventies op de energietoestand van een team. Deze invalshoeken zijn de geselecteerde bronnen die verstoringen van de energietoestand kunnen veroorzaken of als condities kunnen gelden voor hoge energietoestanden in teams. Uit de (organisatie-)energietheorieën en uit de stressmanagementtheorie zijn de invalshoeken werkeisen en hulpbronnen gekozen. Zo kan een perfecte balans (Cox, 1993; Csikszentmihalyi, 2004; Bakker en Demerouti, 2008; HSE, 2012) tussen werkeisen en hulpbronnen leiden tot een hoge mate van productieve energie en kan een disbalans tussen de werkeisen en de hulpbronnen leiden tot een hoge mate van lethargie of corrosieve energie. Uit de stressmanagementtheorie is de invalshoek rollen (O'Driscoll en Beehr, 1994; Cooper, 2001) genomen. Rolonduidelijkheid, dubbelzinnigheid in rollen, rolverwarring, rolconflicten en rolwisselingen kunnen een nadelige invloed hebben op de energie hebben. Rolnauwkeurigheid kan samenwerking bevorderen tussen teamleden maar ook tussen organisatieonderdelen. Werkeisen, hulpbronnen en rollen worden in dit onderzoek gezien als elementen van het externe systeem of de blauwdruk van een organisatie. Het zijn vooral de taakgerichte processen die bedacht en ontworpen zijn door de organisatie.



Afbeelding 6

Uit de stressmanagementtheorie wordt ook gekozen voor de invalshoek autonomie. Een gebrek aan autonomie heeft nadelige effecten op de prestaties van de medewerker en de prestaties van het team. Gelieerd aan autonomie is het gebrek aan controle (Langfred en Moye,

2001) over de uitvoering van de eigen werkzaamheden. Autonomie is daarnaast gekozen vanuit de leiderschapstheorie, zowel een ondersteunende leiderschapsstijl uit de self-determination theory (Gagné en Deci, 2005) als de transformationele leiderschapsstijl (Yukl, 2013), blijkt dat ruimte geven aan medewerkers om zelfstandig besluiten te kunnen nemen over de eigen werkzaamheden een positief effect heeft op de prestatie van de medewerker en het team.

De invalshoek steunstructuur is vanuit de groepsdynamica (Remmerswaal, 2013; Levi, 2013), vanuit de leiderschapstheorie (Yukl, 2013) en vanuit stressmanagement (HSE, 2012; Motowido 1986) gekozen. De aanwezigheid of afwezigheid van goede verhoudingen binnen het werk met leidinggevende(n) en collega's speelt een belangrijke rol binnen het functioneren van een team.

Ten slotte is gekozen om leiderschap als invalshoek te kiezen. De teamleider functioneert in het algemeen gesproken heel dicht bij het team en heeft vanuit die gedachte (grote) invloed op het functioneren van een team (Van Wart, 2012; Yukl, 2013).

Autonomie, steunstructuur en leiderschap worden in dit onderzoek gezien als elementen van het interne systeem of de rooddruk van een organisatie.

Beschrijving invalshoeken

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de inhoud van de interventies. De eerste twee invalshoeken vormen in feite de twee zijden van de medaille. Aan de ene kant stelt de organisatie werkeisen die verbonden zijn met de realisatie van de doelstelling van de organisatie. Aan de ander kant stelt de organisatie hulpbronnen ter beschikking om aan die eisen van de organisatie te kunnen voldoen. Werkeisen en hulpbronnen dienen een bepaalde mate van balans te hebben om tot een succesvolle realisatie van de doelstellingen van de organisatie te kunnen komen.

Werkeisen

De werkeisen zijn de eisen die vanuit de organisatie gesteld worden aan een team en afgeleid daarvan aan de individuele medewerker. Het is de mate waarin de context stimuli heeft die onverbiddeijk en onvermijdelijk aandacht en een antwoord moeten hebben: 'de dingen die moeten gebeuren'. Meer specifiek: de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die duurzame fysieke en psychologische (cognitief en emotief) inspanningen vragen en daarmee een bepaalde fysieke en psychologische prijs vragen (Schaufeli en Bakker, 2004).

Deze eisen zijn vaak zichtbaar in taken, werkprocessen, doelen, werkplanningen enzovoort. Alle leden van het team vinden deze eisen duidelijk en iedereen onderschrijft die. Zij werken met duidelijk omschreven werkprocessen die niet alleen de handelingen beschrijven maar vaak tevens de normen en standaarden inhouden die de gewenste kwaliteit van werk geven (Yukl, 2009; Remmerswaal 2013).

Hulpbronnen

Hulpbronnen betreffen de fysieke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten (Schaufeli en Bakker, 2004) van het werk die:

- de eisen van het werk en de fysieke en psychologische prijs laten afnemen;
- functioneel zijn in het behalen van de gestelde doelen;
- persoonlijke groei, leren en ontwikkeling stimuleren.

Hulpbronnen zijn zichtbaar in de beschikbaarheid en de toegankelijkheid van hulpmiddelen zoals bijvoorbeeld ICT en de fysieke omgeving van een team. Als hulpbronnen op tijd en in voldoende mate aanwezig zijn zal er een bepaalde mate van comfortabele energie kunnen ontstaan die rust en zekerheid geeft en waardoor ruimte en energie kan ontstaan voor experiment en vernieuwing (Bruch en Vogel, 2011; Cranwell-Ward en Abbey, 2005). Als de eisen die aan het werk gesteld worden niet in overeenstemming zijn met de hulpbronnen, dan kunnen er emoties ontstaan die uiteindelijk leiden tot een afname van productieve energie in het team: angst, verveling, zorg en apathie (Csikszentmihalyi, 2007). Kortom, er kan lethargie ontstaan (Bruch en Vogel, 2011; Cranwell-Ward en Abbey, 2005). Bij een disbalans tussen eisen en hulpbronnen kan weldegelijk energie worden vastgehouden, maar die energie heeft dan een negatieve kwaliteit. Er kan dan corrosieve energie ontstaan (Bruch en Vogel, 2011; Cranwell-Ward en Abbey, 2005).

Rollen

Eisen aan het werk worden ook neergelegd in de rol of rollen die het team vervult in een werkproces (Cooper et al., 2001). Vaardigheden van medewerkers en taak- en rolduidelijkheid moeten passen bij de opdracht van een team. Rollen in een organisatie, team en persoon moeten op elkaar zijn afgestemd, de rol moet begrepen worden door degene die hem moet invullen en de rol moet ondubbelzinnig zijn (O'Driscoll en Beehr, 1994). Denk hierbij aan rollen als bijvoorbeeld aan een rol van een team in een werkproces van financiën of de rollen van projectleider en opdrachtnemer. Er mag geen sprake zijn van conflicterende posities in rollen die door een persoon zelf worden ingenomen of tussen personen of organisatieonderdelen (Kahn en Byonsiere, 1990). Het ontwerp van de verschillende rollen in het werkproces en de toewijzing van die rollen aan medewerkers, bepalen de efficiëntie van de uitvoering van het werk (Yukl, 2009). Helderheid en eenduidigheid van rollen vraagt van de organisatie volledige en tijdige informatie (HSE, 2012). Tot slot moeten verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het team en daaruit volgend van de medewerkers congruent zijn met de rol die aan de medewerkers toegewezen is.

Door reorganisatie, innovatie en bezuinigingen kunnen rollen ongemerkt veranderen en kunnen rolverdeling en rolduidelijkheid onder druk komen te staan. Hierbij kan meespelen dat door verandering van rollen als gevolg van verandering van de eisen aan het werk afstand ontstaat tussen de eigen zingevingsvraag en de doelen van de organisatie. Er kan dan sprake zijn van schending van het zogenaamde 'psychologisch contract' (Schein, 1978; Rousseau, 1995; Cooper, 1998). Dit vaak onbesproken en ongeschreven contract heeft te maken met de verwachtingen die een persoon heeft ten aanzien van taken en rollen die hij inneemt, maar ook verwachtingen ten aanzien van de ontwikkeling naar toekomstige rollen en taken. Het is dus van belang op welke wijze veranderingen worden gemanaged en worden gecommuniceerd (HSE, 2012).

Rolbevestiging of rolzekerheid spelen mee bij de ontwikkeling van *productieve* en *comfortabele energie*. Daartegenover staat dat rolonzekerheid van een team, rolverwarring en rolaanpassing kunnen leiden tot een afname van productieve en comfortabele energie en een voorbode kunnen zijn van een toename van lethargie en corrosieve energie (Bruch en Vogel, 2011; Cranwell-Ward en Abbey, 2005).

Autonomie

Uit literatuur zowel op het terrein van stressmanagement als op de terreinen van flow, bevologenheid en transformationeel leiderschap, blijkt dat de mate van de ervaren autonomie en controle die een persoon heeft en ervaart van grote invloed is op energie en tevredenheid. Gebrek aan autonomie en controle kan betrekking hebben op invloed op de inhoud van het werk of betrekking hebben op de organisatie van het werk. Het gebrek aan autonomie en controle uit zich in ervaren of feitelijke beperkingen bij participatie in de besluitvorming binnen de organisatie (Cooper et al., 2001) en in geen tot weinig invloed hebben op en controle over werktempo en inrichting van het werk (Karasek, 1979). Een gebrek aan autonomie kan zich daarnaast uiten in een gebrek aan beslissingsruimte in het eigen werkproces (Cox, 1993) als gevolg van onvoldoende discretionaire ruimte (Tops, 2007). Een ander belangrijk element is de mate waarin een team haar professionaliteit – kennis en ervaring – gericht kan inzetten ten bate van de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van de organisatie (HSE, 2012). Het gaat dan om op welke wijze gevraagd en ongevraagd advies door het management wordt gezocht en door de medewerkers wordt gegeven. Vooral de wijze waarop dat advies gewaardeerd wordt en onderdeel uitmaakt in de uiteindelijke plannen, beleid en besluitvorming is van belang. Deze beperkingen kunnen leiden tot een gevoel of de constatering dat er een gebrek is aan vorderingen in het bereiken van individuele, team en/of organisatiedoelen. Dat kan uiteindelijk uitmonden in een toename van lethargie en corrosieve energie (Bruch en Vogel, 2011; Cranwell-Ward en Abbey, 2005). Wordt autonomie en controle als voldoende ervaren, dan zullen juist productieve en comfortabele energie toenemen (Bruch en Vogel, 2011; Cranwell-Ward en Abbey, 2005).

Steunstructuur

Een steunstructuur wordt in hoge mate bepaald door houdingen, overdracht en uitwisseling van energie en de interactie tussen teamleden onderling en tussen het team en de leidinggevende. Een steunstructuur betreft dus de interacties door middel van sociale uitwisseling van informatie, beïnvloeding en pogingen tot beïnvloeding, leiderschapsinspanningen en uitingen van goed- en afkeuring naar leden van de het team in de vorm van positieve en negatieve feedback (Guzzo en Shea, 1992; Uhlfelder, 1997; Remmerswaal, 2013).

Een adequate steunstructuur blijkt uit een tiental kenmerken (Uhlfelder, 1997; Remmerwaal, 2013; Levi, 2014). Er is cohesie (i) in een team waardoor veiligheid (ii) wordt ervaren door de leden van het team, er is sprake van een passende onderlinge afhankelijkheid (iii). Door onderling vertrouwen (iv) voelen leden van een team zich opgenomen in het team (v) waardoor zij ervaren gelijke kansen te hebben op participatie en ontwikkeling (vi) in het team.

Er is sprake van vrije en sociale interactie (vii) tussen de leden van het team onderling en tussen het team en de leidinggevende. Vrije en sociale interactie maakt het mogelijk om (positieve) feedback (viii) uit te wisselen en eventuele conflicten constructief en respectvol op te lossen (ix). Het team is zich bewust van zijn vermogen om in een bepaalde mate van autonomie besluiten te nemen voor wat betreft de uitvoering van zijn taken en neemt ook de ruimte die besluiten te nemen (x).

De aanwezigheid van een adequate steunstructuur heeft een positieve invloed op productieve en comfortabele energie. Omgekeerd zal naar alle waarschijnlijkheid lethargie en corrosieve energie bij afwezigheid van een adequate steunstructuur toenemen (Bruch en Vogel, 2011; Cranwell-Ward en Abbey, 2005).

Leiderschap

De rol van leiderschap bij interventies kent een dubbele betekenis. In de eerste plaats is het leiderschap de entiteit die interventies kan en moet plegen om de energie in een organisatie(onderdeel) te verbeteren of te consolideren. In de tweede plaats kan het leiderschap of het gebrek aan leiderschap juist een factor zijn in de energietoestand. Zo kan een teamleider zijn team buitengewoon gemotiveerd krijgen of verantwoordelijk zijn voor een negatieve of zelfs destructieve sfeer in het team. Leiderschap kan – althans in het kader van dit proefschrift – zowel het slot als de sleutel zijn voor het probleem. Dat zou in de praktijk kunnen betekenen dat er een onmogelijke situatie ontstaat, een team zou de geboden interventie(s) van de teamleider niet kunnen en willen accepteren als gevolg van een niet reparabel gebrek aan vertrouwen.

Bruch en Vogel (2011) zien een belangrijke rol voor het leiderschap weggelegd bij het ‘beheren’ van de energie. Zij zien vooral de functie van het rolmodel van de leider. Het gaat dan om de strategische keuzen die hij maakt en dan vooral hoe hij gedrag laat zien om die keuzen ook daadwerkelijk uit te voeren. Een tweede rol is die van beschermer van waarden en normen in de organisatie, die onmiddellijk ingrijpt op negatieve en destructieve krachten. Kortom een rolmodel dat zijn eigen gedrag en integriteit aan medewerkers laat zien en zich bewust is van de impact van dat gedrag op anderen. Tot slot zien zij het als een belangrijke taak van het leiderschap om regelmatig maar vooral op tijd het tempo van de organisatie ‘te vertragen’, dit om te voorkomen dat de organisatie oververhit raakt. Dat is lastig omdat leiderschap vaak de oorzaak is van het oververhitten van de organisatie. De vergelijking van topsport met de dynamiek in een organisatie vat het goed samen. Na een periode van grote inspanning en hoge prestaties moet er hersteltijd zijn om zich voor te kunnen bereiden op de volgende grote prestaties.

Transformationeel leiderschap laat zien dat prestaties van een organisatie (Bass, 1985; Podsakoff, 1990) kunnen verbeteren als aandacht besteed wordt aan het formuleren van een gemeenschappelijk gedragen visie met daaraan gekoppelde passende doelen. De leider is duidelijk over de te verwachten prestaties, hij geeft de medewerkers individuele aandacht en

steun. Hij of zij daagt medewerkers uit tot ontwikkeling en prestatie. De leider draagt door zijn houding en gedrag uit dat hij voorleeft wat hij van anderen verwacht.

De self-determination theory (Deci en Ryan, 2002) laat zien dat een ondersteunende leiderschapsstijl een positief effect heeft op de intrinsieke motivatie van medewerkers in de organisatie. Door het realiseren van meer autonomie voor de individuele medewerker en het team wordt een belangrijke conditie geschapen om de prestaties van de medewerkers en het team te vergroten.

Leiders spelen een grote rol in de steunstructuur van een organisatie(onderdeel) (Einarson, 2000). Een autocratische of autoritaire vorm van leiderschap is vaak een bron van onrust, ongenoegen en negativiteit (Ashour, 1982; Seltzer en Numero, 1988). Leiderschap zou moeten aanzetten tot samenwerking, ontwikkeling, onderling vertrouwen en onderlinge steun (Kuiper en Groeneveld, 2014; Stoker en de Korte, 2001). Een belangrijk element in de steunstructuur van een organisatie(onderdeel) is de mate waarin het team zich beschermd weet door het leiderschap en ervaart dat het leiderschap voor de belangen van het organisatie(onderdeel) opkomt (Remmerswaal, 2013; Kuiper en Groeneveld, 2014).

4.4 Uitvoeringscondities

De invalshoeken voor het plegen van interventies op de energietoestand van een organisatie(onderdeel) geven richting aan de inhoud van een interventie. Voor het ontwerpen van een effectieve interventie is echter de wat vraag niet voldoende. Er zal ook gekeken moeten worden naar de vraag onder welke condities een interventie succesvol kan worden uitgevoerd, er zal antwoord gevonden moeten worden op de vraag hoe een interventie kan worden uitgevoerd. In deze paragraaf wordt uitgebreid ingegaan op het niveau waarop de interventie gepleegd kan worden: individu, team of organisatie. Om een interventie succesvol te kunnen uitvoeren moeten er aan een aantal condities voldaan worden: deugdelijke informatie, een vrije keuze en intern draagvlak.

In de literatuur (Elkin en Rosch, 1990; Cummings en Worley, 1993; de Caluwé en Vermaak, 2002) wordt gesproken van interventies met een verschillend niveau of reikwijdte. Als eerste noem ik de benadering (Cummings en Worley, 1993; de Caluwe en Vermaak, 2002) van (verander)interventies op individueel, team- en organisatieniveau. De beperking van deze theorie is de relatief hoge abstractie van de uitwerking, namelijk een procesbenadering. De benadering blijft echter een nuttige en effectieve bijdrage tot het ontwerpen van een interventie. Een andere benadering voor verschillende interventies kan gevonden worden in de bijdrage van Elkin en Rosch (1990), zij zien interventies op een primair, secundair en tertiair niveau.

De focus van primaire interventies ligt op het aanpassen of wijzigen van de fysieke en sociaal-psychologische omgeving (Elkin en Rosch, 1990). Bij dit soort interventies moet gedacht worden aan het wijzigen van de gezagsstructuur, het herontwerpen van de organisatiestructuur, het aanpassen van de fysieke werkomgeving en het veranderen van de taakrollen. Dit zijn wijzigingen in de fysieke omgeving van de organisatie. Bij interventies op de sociaal-psychologische omgeving moet gedacht worden aan het wijzigen van de besluitvormings-

structuur waarbij meer participatie voor medewerkers wordt gerealiseerd, het herontwerpen van taken en processen waarbij meer autonomie en controle voor de medewerkers ontstaat en tot slot het voorzien in een ondersteunende omgeving waar het geven van constructieve feedback op de prestaties van de medewerkers een belangrijk onderdeel is. De overeenkomst in deze interventies is dat er voor de medewerker meer individuele controle op de werkomgeving ontstaat. Dit betekent veelal meer tevredenheid en welbevinden onder de medewerkers (Cooper et al., 2001). Primaire interventies gaan uit van de aanname dat dit de meest effectieve manier is om bronnen van stress weg te nemen en daarmee de druk op medewerkers te verlichten.

Secundaire interventies richten zich niet op organisatorische veranderingen maar op het verzachten van de omstandigheden die stress kunnen veroorzaken. Medewerkers worden vooral getraind om beter met de omstandigheden om te kunnen gaan (Dewe, 1994; Cooper et al., 2001). De trainingen en cursussen gelden weliswaar voor het individu maar worden vooral in groepsverband aangeboden en vormen vaak een onderdeel van training en opleiding van de medewerkers. Denk aan 'timemanagement', 'omgaan met stress' of 'omgaan met agressieve cliënten'.

Tertiaire interventies (Davis en Gibson, 1994; Kalliath en Kalliath, 2012) richten zich op curatie van een probleem bij een individu. Er is dan al sprake van een ongewenste toestand bij die persoon, bijvoorbeeld stress of een burn-out. Curatie valt dan onder ARBO-maatregelen en betreft de inzet van een bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk, coaching, therapie et cetera.

Eerder is vastgesteld dat interventies op het laagste organisatieniveau – het team – uitgevoerd zouden moeten worden. Dat betekent dan onmiddellijk – in het kader van dit proefschrift – dat de teamleider de persoon is die de interventie moet plegen. Aan de orde is dan de invloed (Covey, 2006) die de teamleider heeft om die interventies succesvol uit te voeren.

Tertiaire interventies kunnen snel en effectief worden ingezet door de teamleider onder de conditie dat er binnen de organisatie een structuur is aangebracht die gezondheid en welzijn van de medewerkers bewaakt en bevordert. Meestal is dat een ARBO-dienst – al dan niet ingehuurd of als zelfstandig onderdeel van de organisatie – die voorzieningen als een bedrijfsarts en bedrijfsmaatschappelijk werk ter beschikking van de organisatie heeft. Een teamleider kan in overleg met de betrokkene verwijzen naar dergelijke voorziening als hij constateert dat gezondheid en het welzijn van de medewerker geschaad is.

Secundaire interventies hebben betrekking op het zoveel mogelijk voorkomen of beperken van schadelijke gevolgen van de uitoefening van de functie op zowel fysiek als psychisch niveau. In veel gevallen is in het opleidings- en begeleidingsbudget van een organisatie een deel toegewezen aan voorzieningen die gericht zijn op het voorkomen van ontstaan van schade als gevolg van de uitoefening van de functie. In de Nederlandse context zijn een deel van dit soort voorzieningen bij wetgeving verplicht gesteld, afgesproken in collectieve arbeidsovereenkomsten dan wel vastgelegd in afspraken tussen de ondernemingsraad en de

bestuurder van een organisatie. De teamleider kan gebruik maken van het dit interne aanbod maar vooral sturend – van stimuleren tot opleggen – optreden naar medewerkers om gebruik te maken van deze voorzieningen.

Primaire interventies richten zich direct op de bron van problemen. Het zijn dan ook interventies op de inrichting van de organisatie, verdeling van hulpbronnen, inrichting van werkprocessen, verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden et cetera. Dit soort interventies zijn vrijwel altijd het domein van het hogere management. Een teamleider kan daar zelden zelfstandig besluiten over nemen. Om toch dit soort interventies te kunnen plegen kan invloed worden verkregen door het sluiten van coalities met collega's die soortgelijke problemen ervaren en door overleg/onderhandelen met het hogere management. Samengevat:

Cummings et al./De Caluwé et al.	Elkin en Rosch	Interventiemogelijkheid teamleider
Individu	Tertiair	Direct met verwijzing
Team	Secundair	Direct met facilitaire hulp
Organisatie	Primair	Alleen via coalities en overleg

Tabel 4.5 Vergelijking interventieniveaus

In dit onderzoek wordt hoofdzakelijk ingezet op interventies in het team en hebben betrekking op als eerste het secundaire niveau (team) en als tweede op het primaire niveau (organisatie).

Argyris (1975) geeft drie voorwaarden waaraan een te plegen interventie moet voldoen: deugdelijke informatie, vrije keuze en intern draagvlak.

Deugdelijke informatie moet als eerste toegankelijk zijn voor alle betrokkenen van de uit te voeren interventie. Zij moeten in staat zijn niet alleen kennis te nemen van de informatie maar die vooral kunnen toetsen aan hun eigen kennis en ervaring. Betrokkenen moeten de informatie kunnen internaliseren en daarmee de basis leggen voor een vrije keuze en draagvlak voor de te plegen interventie(s). Dit proces van informatiedelen kan of moet zelfs leiden tot geverifieerde en objectieve feiten die op hun beurt leiden tot een scherpe diagnose van de energietoestand van het team. Meer dan 40 jaar na publicatie van deze condities voor het plegen van interventies, moeten er twee condities worden toegevoegd. In de eerste plaats de kwaliteit van de interventie. Kwaliteit is in dit verband de toewijding, focus en inzet waarmee de interventie wordt geïmplementeerd (Nielsen 2013; Bronkhorst et al., 2017).

Een tweede toevoeging is het belang van wat de beleving van het vraagstuk dat ten grondslag ligt aan het probleem dat de interventie zou moeten oplossen. De beleving van een vraagstuk kan zowel een rationele als een affectieve achtergrond hebben. Een cognitieve beleving zal veelal gaan over de taakprocessen van een team en het affectieve deel over de beleving van de feiten en/of de sociaal emotionele processen van een team (Van Wart, 2012; Remmerswaal, 2013). Dit onderscheid is van belang voor het ontwerpen van de interventie. De cognitieve analyse (de harde feiten) heeft voornamelijk te maken met het externe systeem van een team. Interventies hebben dan ook vaak het karakter van concrete en zichtbare oplossingen. Bij een

disbalans tussen de werkeisen en hulpbronnen, kan als primaire interventie besloten worden de werkeisen omlaag te brengen in de vorm van productieverlaging of verruiming van planningen. Ook kunnen de hulpbronnen worden vergroot: meer mensen, betere opleidingen et cetera. Rollen kunnen snel en zichtbaar veranderd worden door het herverdelen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De doorlooptijd van dit soort interventies kan relatief kort zijn en in die zin snel tot een resultaat leiden.

De affectieve analyse (perceptie en gevoel) heeft vooral te maken met het interne systeem van het team. Interventies zijn minder concreet en zichtbaar. Het besluit om bijvoorbeeld medewerkers meer ruimte te geven in het zelfstandig besluiten nemen met betrekking tot de uitvoering van hun werk, wil niet zeggen dat mensen ook direct die ruimte zullen nemen. Ervaringen uit het verleden kunnen een remmende werking hebben op medewerkers. Dit geldt ook voor onzekerheid of een gevoel van onveiligheid over de grenzen die mensen voelen bij het invullen van hun autonomie. Bij interventies in de steunstructuur van een team of aanpassingen in de stijl en/of gedrag in het leiderschap van de teamleider zijn dezelfde processen zichtbaar.

Voor een succesvolle interventie is het van belang dat degene die de interventie moet uitvoeren een keuze heeft in – of op zijn minst betrokken is bij – welke interventie hij pleegt en op enigerlei wijze controle heeft en houdt op de uitvoering van de interventie heeft en houdt (Kompier et al., 1999; Murta et al., 2007; Nielsen en Randall, 2009). Daartoe zal hij als eerste kennis van een gemaakte analyse moeten hebben en daar zijn weerwoord of aanvulling op hebben kunnen geven. Als tweede moet hij deze analyse onderschrijven en een gevoel van urgentie ervaren om een interventie te plegen. Dit is een vereiste voor de derde conditie, het realiseren van intern draagvlak. De teamleider die – althans in het kader van dit proefschrift – de interventies moet plegen functioneert in een context met een hiërarchische lijn (van afdelingshoofd tot aan directeur) en ondersteuning (stafonderdelen als HRM, Beheer, ICT). Het verwerven van intern draagvlak op dit managementniveau in een organisatie is essentieel voor de uitvoering van de interventie.

Armenakis et al. (1993) en Metselaar et al. (1997, 2016) werken de hiervoor beschreven condities nader uit. Deugdelijke informatie en een scherpe analyse dragen bij tot het vermogen van een teamleider om de noodzaak van een interventie te begrijpen en te internaliseren (Armenakis et al., 1993). Daarmee wordt de intrinsieke motivatie om tot een interventie over te gaan gestimuleerd en dit is dan uiteindelijk de basis voor een vrije keuze die de teamleider op dat moment maakt.

Het delen van de analyse binnen zijn context alsmede het voornemen tot het plegen van interventies, kan leiden tot intern draagvlak voor de te plegen interventies en kan andere onderdelen in de organisatie bewegen tot het ondersteunen van de interventie. Metselaar (2011) brengt dit inzicht terug tot drie condities die een teamleider tot daadwerkelijke interventies kan brengen. De teamleider moet de interventie willen plegen, het besef hebben dat de interventie gepleegd moet worden en tot slot de interventie kunnen plegen.

De wil om een interventie (verandering) te plegen stoelt op een cognitieve dan wel affectieve reactie (Ajzen, 1991; Metselaar, 2016) van een persoon op een gegeven situatie of toestand. Een cognitieve reactie is gebaseerd op verwachte gevolgen en meer specifiek op de meerwaarde, van de interventie op de persoon zelf en de organisatie (Metselaar, 2011). Een affectieve reactie heeft betrekking op de positieve of negatieve emoties die een te plegen interventie oproept bij de persoon.

Moeten veranderen komt voort uit een subjectieve norm die door een persoon in zijn of haar omgeving ervaren wordt (Ajzen, 1991), vaak in de vorm van opgelegde druk door de leiding van een organisatie en/of collega's. Dit wordt door Metselaar (2016) interne druk genoemd. Hij stelt dat ook druk van buiten de organisatie kan ontstaan. De externe druk kan het gevolg zijn van concurrentieoverwegingen, noodzakelijke innovatie enzovoort. Uit onderzoek (Metselaar, 1997) blijkt dat interne druk de minste invloed heeft op de bereidheid om een interventie te plegen. Moeten interveniëren wordt meestal pas effectief als er sprake is van een intrinsieke motivatie van de persoon vanuit een eigen doorleefde doelstelling.

De bereidheid om een interventie te kunnen plegen en daarmee een verandering te kunnen realiseren wordt beïnvloed door de ervaren controle die een persoon heeft over de uitvoering van de interventie. Dit kunnen verwijst naar het ervaren gemak of de moeilijkheid van de uitvoering van een interventie die te maken hebben met eerdere ervaringen van de persoon alsmede verwachte hindernissen in de uitvoering van de interventie (Ajzen, 1991). Naast de kennis en ervaring van een persoon haalt Metselaar (2011) uit de literatuur met betrekking op veranderkunde onder andere ook factoren als de kwaliteit van de informatie (analyse) waarmee de persoon werkt, de beheersbaarheid van uitvoering van de interventie en tot slot de complexiteit van de interventie.

Er spelen echter nog een aantal condities of uitgangspunten (Steckler, Linnan, 2002; Murta et al., 2007) die succes of falen van een interventie bepalen. De betrokkenheid bij en acceptatie van de te plegen interventie door de teamleider heeft een dominante rol in het welslagen van een interventie (Kompier et al., 1999; Murta et al., 2007; Nielsen en Randall, 2009).

Bij het interne draagvlak spelen twee aanvullende condities. Als eerste moet er sprake zijn van veiligheid binnen de organisatie. Een analyse van de energietoestand moet als een kans voor ontwikkeling gezien worden en niet als een instrument van beoordeling of zelfs afrekening. In de tweede plaats moet er binnen de hiërarchische lijn consensus zijn met betrekking tot overleg/onderhandelen over de omstandigheden waarbinnen een team zijn doelstellingen moet realiseren en een teamleider zijn team kan aansturen.

De publicaties zoals hiervoor beschreven, leiden uiteindelijk tot negen condities die een bepalende rol spelen bij de mate van effectiviteit van de interventie. In tabel 4.5 zijn de negen condities samengevat.

Conditie

1. Deugdelijke informatie voor het kunnen analyseren van de energietoestand van een team.
2. Een hoge kwaliteit van de implementatie van de interventie.
3. Helderheid over de beleving van vraagstukken: rationeel of affectief.
4. Controle over uitvoering van de interventie.
5. De uitdrukkelijke wil (toewijding) van de teamleider om de interventie te implementeren.
6. De aanwezigheid van interne druk, opgelegd door de teamleider zelf of door de omgeving.
7. De interventie kunnen uitvoeren door de aanwezigheid van voldoende kennis en ervaring.
8. Een veilige omgeving waarin de teamleider de ruimte en ondersteuning krijgt voor de interventie.
9. Een open communicatiestructuur in de hiërarchische lijn.

Tabel 4.5 Uitvoeringscondities met betrekking tot de uitvoering van interventies,

4.5 Samenvatting

Om de energietoestand van een team te kunnen veranderen moet er een bewuste interventie gepleegd worden. In dit hoofdstuk is beschreven op welke wijze de inhoud van een interventie bepaald kan worden en onder welke condities een interventie succesvol kan worden uitgevoerd.

Eerder in dit proefschrift zijn eerste indicaties voor het bepalen van de inhoud gevonden in de beschrijvingen van de vier energielabels van Bruch en Vogel. Een tweede indicatie is gevonden in de beschrijving van het leiderschap van een teamleider. In dit hoofdstuk is aan de hand van de theorie van de groepsdynamica en de stressmanagementtheorie een nadere invulling gegeven aan de inhoud van interventies. De groepsdynamica geeft inzicht in het gedrag van mensen in een groep, waarbij een team een nader gespecificeerde groep is. Een team is veelal kleiner dan een groep en een team functioneert altijd in een bepaalde context. Een team kan herkend worden aan de hand van acht eigenschappen.

In de groepsdynamica wordt gesteld dat een team zowel een extern systeem als een intern systeem heeft. Het externe systeem is bedacht en ontworpen en in het externe systeem wordt het doel van de organisatie beschreven alsmede de weekprocessen waarmee dat doel bereikt moet worden. Het interne systeem is niet bedacht of ontworpen maar ontstaat na verloop van tijd vanzelf als gevolg van de interactie tussen de leden van een team. Het interne systeem is ingericht om het voortbestaan van het team te borgen. Tussen het externe systeem en het interne systeem is altijd sprake van een barrière, die hoog of laag kan zijn. De mate van de hoogte van de barrière heeft invloed op het energieniveau van een team. Hoe lager de barrière hoe groter de kans op productieve en comfortabele energie is en hoe hoger de barrière hoe groter de kans op lethargie en corrosieve energie in een team is.

Uit de stressmanagementtheorie komen een aantal onderwerpen naar voren die zich kunnen ontwikkelen tot stressoren die een negatief effect hebben op het functioneren van het team en het welbevinden van de teamleden. Er zijn vier soorten stress te benoemen: eu-stress, non-stress, hypo stress en hyperstress die verbonden kunnen worden met respectievelijk productieve energie, comfortabele energie, lethargie en corrosieve energie.

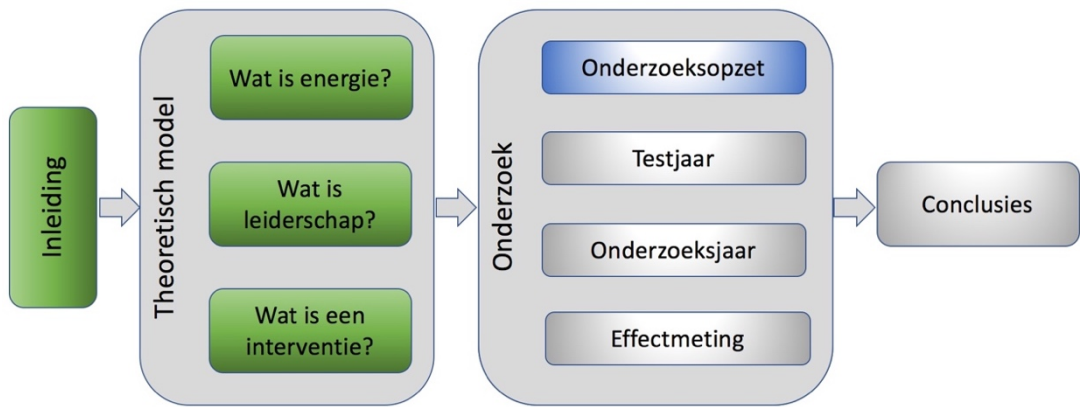
De eerste indicaties vanuit de theorie van organisatie-energie en de leiderschapstheorie vormen samen met groepsdynamica en stressmanagement de basis die tot zes invalshoeken leidt om een interventie vorm te geven. Deze invalshoeken zijn werkeisen, hulpbronnen, rollen, autonomie en controle, steunstructuur en leiderschap.

Uit de literatuur zijn een negental condities gedestilleerd die uiteindelijk van invloed zijn op de effectiviteit van de interventies. Er moet sprake zijn van voldoende deugdelijke informatie om de inhoud van een interventie te bepalen. De kwaliteit van de implementatie van de interventie is een tweede conditie. De aard van de interventie wordt medebepaald door duidelijkheid over de beleving van de energietoestand van een team: rationele of affectieve beleving van het vraagstuk. De uitvoerder van de interventie moet controle krijgen en houden over de implementatie van de interventie.

De teamleider moet de wil hebben om in de energietoestand van een team in te grijpen op basis van een te verwachte relationele of affectieve beloning. De teamleider moet een –zelf opgelegde of extern opgelegde – druk ervaren om te interveniëren en moet de kennis en kunde hebben om de interventie uit te voeren.

Er moet sprake zijn van een veilige omgeving voor de betrokkenen (teamleider en team) bij het veranderen van de energietoestand van een team. Ten slotte is er de noodzaak van open communicatie tussen teamleider en hoger management.

Er ligt nu een theoretisch model voor het beïnvloeden van de energie van een team. In de volgende zes hoofdstukken wordt beschreven op welke wijze het onderzoek naar het beïnvloeden van energie is uitgevoerd en worden de bevindingen beschreven.



Hoofdstuk 5

Hoofdstuk 5. Onderzoeksopzet

5.1 Inleiding

In dit proefschrift wordt onderzoek gedaan naar de wijze waarop de energie van een organisatieonderdeel positief kan worden beïnvloed. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke methoden en technieken hierbij zijn toegepast. Het onderzoek is uitgevoerd binnen het gemeentelijk apparaat (het concern) van de gemeente Rotterdam. In het onderzoek is zowel een kwantitatief deel als een kwalitatief deel opgenomen. Het kwantitatieve deel bestaat uit metingen van de energietoestand van teams en metingen van de leiderschapsstijl van de deelnemende teamleiders. Het kwalitatieve deel bestaat uit het afnemen van interviews met de teamleiders en focusgesprekken met de medewerkers van de deelnemende teamleiders.

Om de onderzoeksvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden is gekozen voor een quasi experimenteel design, waarbij gebruik is gemaakt van de instrumenten enquête, focusgesprek en interview. In een quasi experimenteel ontwerp kan een groep waarin een interventie gepleegd is vergeleken worden met een groep waar de interventie niet is gepleegd (Baarda, et al., 2012). Door de vergelijking kan de effectiviteit van de interventie worden gemeten.

Quasi experimenteel houdt in dat in dit onderzoek variabelen niet beheerst kunnen worden. Het onderzoek vindt plaats in de dagelijkse praktijk van een organisatie en dan is het risico van veranderende omstandigheden altijd aanwezig. De vergelijking tussen twee groepen kan dus antwoord geven op de effectiviteit van een interventie maar vaak wordt geen antwoord gegeven op de vraag waarom of hoe de interventie precies zijn effect heeft (Baarda en De Goede, 2006). Om die reden wordt het instrument (slot)interviews ingezet om meer informatie met betrekking tot het waarom en hoe van de verandering te verwerven. Een tweede beperking van dit type onderzoek is vaak het niet kunnen generaliseren van de effecten van een interventie (Bronkhorst, 2015). In het onderzoek is nadrukkelijk niet gekozen voor alleen observeren en interpreteren van de energie van een team, er is bewust gekozen om deel te nemen aan het proces van verbeteren van de energie van een team door het geven van gerichte adviezen om de energie te beïnvloeden. Om die reden zijn elementen van actieonderzoek (Baarda et al., 2005) aan het onderzoek toegevoegd. Die elementen zijn het adviseren van interventies aan teamleiders, het houden van voortgangsgesprekken met teamleiders en teamleiders actief ondersteuning bij het uitvoeren van interventies aanbieden.

In dit onderzoek wordt de energie van teams gemeten en worden vervolgens door focusgesprekken en interviews verklaringen voor die energiescore gezocht. De verklaring van de energietoestand vormt de basis voor het plegen van een interventie op de energietoestand van teams. Door de veranderingen in de energietoestand van deze teams opnieuw te meten en te vergelijken met teams (de controlegroep) waar een dergelijke interventie niet heeft plaatsgevonden, kan de effectiviteit van die interventie worden bepaald.

Ten bate van het onderzoeken van de energietoestand van een team zijn drie metingen verricht, de eerste meting in 2013 had als doel de bruikbaarheid van het meetinstrument voor energie (Bruch en Ghoshal, 2003; Bruch en Vogel, 2005, 2011) te testen. De tweede meting in 2014 kan beschouwd worden als een nulmeting (T-0). De derde meting (T-1) is in feite een effectmeting om vast te kunnen stellen of energie in een team daadwerkelijk is beïnvloed door de uitgevoerde interventies.

In het testjaar is gemeten in welke mate er sprake was van een controlerende dan wel ondersteunende leiderschapsstijl zoals beschreven in de self-determination theory (Deci et al., 1989) bij de deelnemende teamleiders. In de empirische fase is overgegaan naar het meten van de mate waarin teamleiders een transformationele leiderschapsstijl laten zien.

Als eerste wordt in dit hoofdstuk het uitzetten van de enquêtes voor de metingen van de energie toegelicht en dan met name de steekproeftrekking en de respons van de metingen in de drie fasen van het onderzoek. Vervolgens worden de metingen betreffende leiderschapsstijl toegelicht. Tot slot worden ontwerp en uitvoering van het kwalitatieve deel van het onderzoek toegelicht.

5.2 Kwantitatief onderzoek

Dit deel van het onderzoek valt uiteen in drie fasen. Het testjaar vond plaats van oktober 2013 tot en met februari 2015, het onderzoeksjaar liep van oktober 2014 tot en met oktober 2015 en de effectmeting vond plaats van november 2015 tot en met januari 2016.

Testjaar.

In het testjaar is onderzoek gedaan naar de werking van de verschillende instrumenten die gebruikt worden in het onderzoek. Kwantitatieve instrumenten worden gebruikt voor het meten van de energie in teams en voor het meten van de leiderschapsstijl van de betrokken teamleiders. Het testjaar had vooral als doel vast te stellen of de onderzoeksopzet daadwerkelijk inzicht kon geven in de vraag of de energietoestand van een team na een interventie daadwerkelijk veranderd was. Er is ook nagegaan of er een relatie tussen leiderschapsstijl en energie is aan te tonen. Het testjaar wordt hieronder toegelicht.

Om te achterhalen of energie beïnvloedbaar is en of de leiderschapsstijl van een teamleider van invloed is op organisatie-energie, zijn twee enquêtes uitgezet binnen de gemeente Rotterdam. Een eerste enquête is uitgezet om de mate van energie te meten op het niveau van teams. Daarbij is gebruik gemaakt van een reeds bestaande enquête, namelijk die van het Medewerker Tevredenheidsonderzoek (MTO) dat jaarlijks wordt uitgevoerd binnen de gemeente Rotterdam. In de vragenlijst van het MTO zijn extra items opgenomen om de verschillende vormen van energie op teamniveau te kunnen meten. Een separate enquête zou het grote risico in zich kunnen hebben van een (te) lage respons, ten gevolge van enquête-moeite binnen de organisatie. De energie-items in de vragenlijst van het MTO die in eerder onderzoek (Bruch en Ghoshal, 2002; Bruch en Vogel, 2005) zijn gevalideerd, kennen numerieke antwoord-mogelijkheden namelijk een Likertschaal van 1 tot 5. De vragen van Bruch en Vogel zijn vanuit het Engels vertaald naar het Nederlands. Na deze vertaling is de

tekst voorgelegd aan drie native speakers Engels om de vragen terug te vertalen naar het Engels en op deze manier te toetsen of de strekking van de vragen hetzelfde bleef. De items in de vragenlijst van het MTO zijn ingevuld door individuele medewerkers. Om energie op teamniveau te meten zijn de antwoorden van teamleden geaggregeerd door het gemiddelde van de antwoorden op de items te berekenen.

Bij het formuleren van de items kan een keuze gemaakt worden uit twee formuleringen. Het item kan vragen naar hoe de medewerker denkt over het onderwerp, bijvoorbeeld: 'mijn team is enthousiast over hun baan' of het item kan vragen hoe de medewerker zelf denkt over het onderwerp, bijvoorbeeld 'Ik ben enthousiast over mijn baan'. Gekozen is voor deze laatste vorm omdat 'mijn team is' een interpretatie vraagt van het individu over hoe collega's denken over de gestelde vraag. Als de vraag direct op de persoon slaat – 'ik ben' – is er geen sprake van interpretatie, maar het weergeven van een eigen mening.

Een zwaarder argument hiervoor komt voort uit het onderbouwen en ontwerpen van interventies, met name het inbrengen van de groepsdynamica. In het interne systeem (Remmerswaal, 2013) speelt de interactie tussen medewerkers een belangrijke rol in het functioneren van een team. Door emotionele overdracht binnen een team (Barsade, 2002) beïnvloeden medewerkers elkaar en daarmee kunnen zij zowel de energie van een team versterken als verstoren. Om te kunnen nagaan of er daadwerkelijk sprake is van een gemiddelde mening van de leden van een team is de variantie op teamniveau bepaald.

Een tweede enquête is uitgezet onder teamleiders binnen de gemeente Rotterdam om de leiderschapstijl van de leidinggevendenden te meten. Het gaat hierbij om de vraag in hoeverre de leidinggevendenden een controlerende dan wel een ondersteunende leiderschapstijl hanteren. Ook hierbij is gebruik gemaakt van een gevalideerde meetschaal (Deci, et al., 1989). De enquête die is uitgezet onder de leidinggevendenden in 2013, is opgenomen in bijlage I. De onafhankelijke variabele leiderschapstijl en de afhankelijke variabele energie, zijn dus onafhankelijk van elkaar gemeten in twee verschillende enquêtes. Aan deze methode wordt de voorkeur gegeven om te voorkomen dat resultaten worden verstoord bij het gebruiken van data die afkomstig zijn van dezelfde bron (Spector, 2006).

In de leiderschapsenquête zijn ook de twaalf energievragen opgenomen. Aan de leidinggevende wordt daarbij gevraagd hoe hij denkt dat zijn team scoort op de energie van het team. Doordat de medewerkers deze vragen in het MTO hebben beantwoord, kan er een vergelijking gemaakt worden tussen de perceptie van het team en de perceptie van de teamleider. Deze vergelijking wordt gebruikt bij het formuleren van het advies.

Steekproeftrekking en respons

De enquête van het MTO 2013 is uitgezet op 18 november 2013 en medewerkers van de gemeente Rotterdam hadden tot 4 december de gelegenheid om de enquête in te vullen. 12.151 medewerkers hebben de enquête digitaal ontvangen. Zij ontvingen een

uitnodigingsmail met daarin een hyperlink naar de enquête. Twee keer is er een herinneringsmail gestuurd, namelijk op 25 november en 2 december 2013.

De gemeente Rotterdam heeft besloten een aantal medewerkers (416) uit te nodigen om de enquête schriftelijk in te vullen. De reden hiervoor is dat deze mensen niet de beschikking hebben over een zakelijk e-mailadres. Daarnaast speelt voor een deel van de groep het probleem van de laaggeletterdheid en is om die reden het taalgebruik in deze enquête aangepast. Teams die deze vereenvoudigde enquête hebben ingevuld zijn uitgesloten van dit onderzoek. Het feit dat deze teams een andere enquête hebben ingevuld tast immers de betrouwbaarheid van de meting aan.

Van de 12.151 medewerkers, hebben 5.909 mensen de enquête digitaal ingevuld, wat neerkomt op een respons van 48.6%. Tabel 5.1 geeft een overzicht van de respons per cluster. In deze tabel zijn tevens ook aanvullende informatie over de respondenten opgenomen, zoals leeftijd en geslacht.

Cluster	Aantal medewerkers	Aantal respondenten	Respons	Waarvan man	Waarvan vrouw	gem. leeftijd
Bestuursdienst	443	316	71.3%	42.4%	55.1%	43.65
Deelgemeenten	780	354	45.4%	Onbekend	Onbekend	Onbekend
Dienstverlening	525	304	57.9%	46.4%	53.6%	47.07
MO *	2 118	1 096	51.7%	35.2%	64.3%	46.04
RSO **	2 464	1 336	54.2%	49.7%	50.2%	47.08
Stadsbeheer	3 364	1 098	32.6%	66.8%	20.8%	48.40
Stadsontwikkeling	1 535	769	50.1%	68.0%	31.9%	46.47
W&I	1 293	591	45.7%	41.5%	58.4%	46.74
Missing	45	45				
Totaal	12 567	5 909	47.0%⁷	47.8%	42.8%	46.78

* MO = Maatschappelijke Ontwikkeling, ** RSO = Rotterdamse Service Organisatie

Noot: Van 552 respondenten is onbekend wat hun geslacht en leeftijd is.

[Tabel 5.1. Respons MTO 2013 per cluster.](#)

Uit de tabel blijkt dat de Bestuursdienst van de gemeente Rotterdam het hoogste responspercentage heeft (71.3%). Het cluster Stadsbeheer heeft de laagste respons (37.3%). Van alle respondenten is 47.8% man en 42.8% vrouw. Van 9.4% ontbreken de persoonsgegevens en was het geslacht dus niet bekend. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is bijna 47 jaar.

Van de gehele populatie van de gemeente Rotterdam is eind 2013 56% man en 44% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de populatie is 47.3 jaar. Ten opzichte van de gehele populatie wijkt de steekproef voor wat betreft de verhouding mannen en vrouwen af. Voor wat betreft de gemiddelde leeftijd is de steekproef een goede afspiegeling van de gehele populatie.

⁷ De respons wijkt in deze tabel iets af van de opgave van de respons in de begeleidende tekst. Het is niet exact bekend bij welke clusters de 416 medewerkers die de vereenvoudigde vragenlijst hebben ingevuld, werkzaam zijn. Om toch een indruk te krijgen van de respons per cluster zijn de 416 medewerkers in deze kolom niet verwijderd.

De enquête onder de leidinggevendenden is uitgezet op 14 november 2013. Alle personen hebben een uitnodigingsmail ontvangen met daarin een hyperlink naar de enquête. Er is één keer een herinneringsmail gestuurd, namelijk op 25 november 2013. De leidinggevendenden hadden tot 4 december 2013 de tijd om de enquête in te vullen.

Cluster	Aantal leiding- gevendenden	Aantal respondenten	Respons	Waarvan man	Waarvan vrouw
Bestuursdienst	Onbekend	10	--	30.0%	30.0%
Dienstverlening	Onbekend	32	--	68.8%	68.8%
MO *	Onbekend	82	--	53.7%	53.7%
RSO **	Onbekend	77	--	59.7%	59.7%
Stadsbeheer	Onbekend	173	--	85.0%	85.0%
Stadsontwikkeling	Onbekend	60	--	75.0%	75.0%
Werk en Inkomen	Onbekend	68	--	61.8%	61.8%
Totaal	730	502	68.8%	69.5%	30.5%

* MO = Maatschappelijke Ontwikkeling, ** RSO = Rotterdamse Service Organisatie

Noot: Van één leidinggevende bij Stadsbeheer is het geslacht onbekend.

Tabel 5.2. Respons enquête leidinggevendenden 2013 per cluster.

De enquête is uitgezet onder 730 leidinggevendenden. 502 leidinggevendenden hebben de enquête ingevuld, wat neerkomt op een respons van 68.8%. Bijna de helft van de respondenten zijn tussen de 46 en 55 jaar oud en onder hen bevinden zich 349 (69.5%) mannen en 153 (30.5%) vrouwen.

Onderzoeksgroep

Voor het testjaar is op basis van de resultaten van het MTO een selectie gemaakt van 122 teams die mogelijk in het onderzoek opgenomen kunnen worden. In 2014 kende het concern van de gemeente Rotterdam bij benadering 500 teams. Het aantal van 122 teams is tot stand gekomen door waar mogelijk een koppeling te maken tussen team en de leidinggevende. Voor een groot aantal teams was deze koppeling niet mogelijk. Dat had een tweetal redenen. In de eerste plaats waren er teams met een te lage respons en konden er geen energiescores worden berekend.

Voor een definitieve selectie was het eerste selectie criterium dat er een zo groot mogelijke spreiding van de teams over de clusters moest zijn. Om te voorkomen dat er eenzijdige specifieke selectie kon ontstaan, is nadrukkelijk gekozen om in dit testjaar zoveel mogelijk uit te gaan van teams met een bovengemiddelde of een benedengemiddelde score. Het resultaat van deze selectie was 32 teams.

De teamleiders zijn eerst middels een e-mail en vervolgens via de telefoon benaderd met de vraag of zij wilden deelnemen aan het onderzoek. Uiteindelijk hebben dertien teamleiders ingestemd met een deelname. De redenen voor een weigering om deel te nemen waren divers: geen tijd, niet het goede moment, team wordt opgeheven en te druk. Van de dertien

teamleiders is iets meer dan de helft vrouw, hetgeen aanzienlijk meer is dan de verhouding in de algemene populatie.

Van de deelnemende teams scoren zeven teams bovengemiddeld en de zes resterende teams beneden gemiddeld. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in deze teams is 46.2 jaar en komt daarmee vrijwel overeen met de gemiddelde leeftijd van de algemene populatie.

Het onderzoeksjaar

Naar aanleiding van het testjaar is de methode van het onderzoek geëvalueerd en waar nodig aangepast of verbeterd. Ook in dit onderzoeksjaar is een tweetal enquêtes uitgezet. In het MTO 2014 zijn dezelfde items om energie in teams te kunnen meten opgenomen als in het MTO 2013. Om leiderschapstijl te kunnen meten is een tweede enquête uitgezet onder teamleiders. In dit onderzoeksjaar is ervoor gekozen om de transformationele leiderschapstijl te meten. Hierbij is gebruik gemaakt van een gevalideerde meetschaal (Podsakoff, 1985). Verder zijn ook in de leiderschapsenquête de energie-items opgenomen waarmee wordt gemeten hoe de leidinggevende de energie in zijn team of afdeling inschat.

Steekproeftrekking en respons

De enquête van het MTO 2014 is uitgezet op 10 november 2014 en medewerkers van de gemeente Rotterdam hadden tot 27 november 2014 de gelegenheid om de enquête in te vullen. 10.237 medewerkers hebben de enquête digitaal ontvangen. Zij ontvingen een uitnodigingsmail met daarin een hyperlink naar de enquête. Tussendoor is er twee keer een herinneringsmail gestuurd, namelijk op 18 en 24 november 2014. Daarnaast heeft een deel van de medewerkers (339) de enquête digitaal ingevuld tijdens een speciale bijeenkomst. Ook in dit empirisch onderzoek hebben een aantal medewerkers (427) de enquête schriftelijk ingevuld. Tevens is het taalgebruik in deze enquête vereenvoudigd om de enquête ook voor laaggeletterden toegankelijk te maken.

Cluster	Aantal medewerkers	Aantal respondenten	Respons (in %)	Waarvan man (in %)	Waarvan vrouw (in %)	Gem. leeftijd
Bestuursdienst	645	425	65.9%	44.0%	56.0%	44.6
Dienstverlening	572	415	72.6%	36.4%	63.6%	47.7
MO *	2 209	1.298	58.8%	32.6%	67.4%	45.5
RSO **	1 984	1.213	61.1%	49.5%	50.5%	47.0
Stadsbeheer	3 093	1.213	39.2%	75.2%	24.8%	47.7
Stadsontwikkeling	1 387	793	57.2%	66.3%	33.7%	47.1
Werk en Inkomen	1 240	707	57.0%	37.6%	62.4%	47.4
HPK'ers ***	577	132	22.9%	51.5%	48.5%	52.7
Totaal	11 707	6.196	52.9%	50.6%	49.4%	46.9

* MO = Maatschappelijke Ontwikkeling, ** RSO = Rotterdamse Service Organisatie,

*** HPK = Herplaatsingskandidaat

Tabel 5.3. Respons MTO 2014 per cluster.

Teams die deze vereenvoudigde enquête hebben ingevuld zijn uitgesloten van dit onderzoek. Van de 10.237 medewerkers, hebben 6.196 mensen de enquête digitaal ingevuld, wat neerkomt op een respons van 52.9%. Tabel 5.3 geeft een overzicht van de respons per cluster. Ook aanvullende informatie over de respondenten is daarin opgenomen, zoals leeftijd en geslacht.

Uit de tabel blijkt dat het cluster Dienstverlening het hoogste responspercentage heeft (72,6%). Het cluster Stadsbeheer heeft de laagste respons (39%). Dit komt omdat bij dit cluster minder medewerkers zijn uitgenodigd voor het invullen van de enquête en omdat teams in dit cluster de versimpelde enquête hebben ontvangen en dus zijn uitgesloten van dit onderzoek. Van alle respondenten is 50.6% man en 49.4% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is bijna 47 jaar.

Van de medewerkers uit de steekproef is eind 2014 55% man en 45% vrouw. De verhouding man-vrouw in de steekproef wijkt dus licht af van de algemene populatie. Dit is echter te verklaren door het feit dat bij het cluster Stadsbeheer vrij veel mannen werkzaam zijn. De gemiddelde leeftijd van de populatie is 47.9 jaar tegenover een gemiddelde leeftijd van 46.9 jaar in de steekproef, dus een goede afspiegeling van de algemene populatie.

Onderzoeksgroep

De enquête (bijlage II) onder de leidinggevendenden is uitgezet op 28 oktober 2014. Alle leidinggevendenden hebben een uitnodigingsmail ontvangen met daarin een hyperlink naar de enquête. Er is twee keer een herinneringsmail gestuurd, namelijk op 4 en 11 november 2014. De leidinggevendenden hadden tot 14 november 2014 de tijd om de enquête in te vullen. Tabel 5.4 geeft een overzicht van het respons per cluster en het geslacht van de respondenten per cluster.

Cluster	Aantal leidinggevendenden	Aantal respondenten	Respons (in %)	Waarvan man (in %)	Waarvan vrouw (in %)
Bestuursdienst	23	18	78.3%	33.3%	66.7%
Dienstverlening	32	27	84.4%	66.7%	33.3%
MO *	134	91	67.9%	53.8%	46.2%
RSO **	119	84	70.6%	50.0%	50.0%
Stadsbeheer	234	169	72.2%	82.8%	16.6%
Stadsontwikkeling	74	46	62.2%	76.1%	23.9%
Werk en Inkomen	79	49	62.0%	55.1%	44.9%
Totaal	695	484	69.6%	65.6%	34.4%

* MO = Maatschappelijke Ontwikkeling, ** RSO = Rotterdamse Service Organisatie

Noot: Van één leidinggevende bij Stadsbeheer is het geslacht onbekend.

Tabel 5.4. Respons enquête leidinggevendenden 2014 per cluster.

De tabel laat zien dat de enquête is uitgezet onder 695 leidinggevendenden. 484 leidinggevendenden hebben de enquête ingevuld, wat neerkomt op een respons van 69.6%. Van de respondenten is 65.6% procent man en 34.4% vrouw. Het percentage mannelijke

leidinggevend is aanzienlijk hoger in vergelijking met de geslachtsverdeling onder de medewerkers. Dat laat zich vooral verklaren door het hoge aantal leidinggevend bij de clusters Stadsontwikkeling en Stadsbeheer. In deze clusters is er sprake van veel functies met een technische achtergrond en functies met lichamelijk zware arbeid. Deze functies worden traditioneel ingenomen door mannen. Door de oververtegenwoordiging van mannen in dit cluster is het verklaarbaar dat veel leidinggevend dan ook van het mannelijk geslacht zijn. Net als in de enquête van het MTO, haalt het cluster Dienstverlening het hoogste responspercentage (84.4%). Het cluster Werk en Inkomen heeft de laagste respons (62.0%).

Op basis van deze resultaten is een bestand gemaakt van 164 teams⁸ en vanuit dit bestand zijn 30 teams voor het kwalitatieve onderzoek geselecteerd aan de hand van de volgende criteria:

- Teams scoren gelijk aan of lager dan de gemiddelde energiescore van het concern Rotterdam.
- Alle zeven clusters (Bestuursdienst, Dienstverlening, Maatschappelijke Ontwikkeling, Rotterdamse Service Organisatie, Stadsbeheer, Stadsontwikkeling en Werk & Inkomen) van het concern Rotterdam moeten zoveel mogelijk vertegenwoordigd worden in het onderzoek.
- In het onderzoek moeten teams met uitvoerende, staf- en beleidstaken vertegenwoordigd zijn.

De teams zijn uitgenodigd via een e-mail aan de teamleiders. Een week na de verzending van de e-mails zijn de teamleiders telefonisch benaderd om na te gaan of zij akkoord gaan met deelname en om eventuele vragen van hen te beantwoorden. Vijf teams hebben afgezien van deelname, een aanzienlijk lager aantal uitvallers dan in het testjaar. Redenen voor afzien van deelname waren vrijwel identiek aan het testjaar: geen tijd, niet het goede moment, team wordt opgeheven. De 25 teams die hebben toegezegd mee te werken aan het onderzoek vormen als experimentele groep de kern van het onderzoeksjaar. Op deze teams is de gehele onderzoeksopzet toegepast en de resultaten worden dan gebruikt om te beoordelen of de energie van een team door interventies daadwerkelijk is veranderd.

Van de teamleiders is gemiddeld 76% man en 24% vrouw. Ten opzichte van de algemene populatie kan gezegd worden dat vrouwelijke teamleiders in de onderzoeksgroep ondervertegenwoordigd zijn. De representatie van de teams in de onderzoeksgroep wijkt sterk af van de algemene populatie. Van de clusters Bestuursdienst en Stadsbeheer is geen enkel team vertegenwoordigd in de onderzoeksgroep. Zeker voor Stadsbeheer met 26.5 % van het totaal aantal medewerkers in dienst is dat te betreuren. Reden voor de afwezigheid van deze clusters in de onderzoeksgroep laat zich verklaren uit de opzet van het MTO. De clusters konden zelf bepalen tot op welk managementniveau zij hun scores wilden uitsplitsen. Stadsbeheer heeft de keuze gemaakt om uit te splitsen tot op afdelingsniveau. In het testjaar

⁸ Naar schatting waren in 2015 tussen de 450 en 500 teams in het concern van de gemeente Rotterdam operationeel.

kon daar geen invloed op worden uitgeoefend. Voor Stadsbeheer en de Bestuursdienst kon er derhalve geen energiescore voor teams worden berekend en deze clusters vielen daarmee automatisch buiten de selectie. Van de overige clusters zijn Dienstverlening, de Rotterdamse Serviceorganisatie, Stadsontwikkeling en Werk & Inkomen oververtegenwoordigd.

Controlegroep

Zoals in de inleiding is aangegeven moet de effectiviteit van de interventies in een onderzoeksgroep getoetst worden aan een groep teams waarbij geen interventies hebben plaatsgevonden. Als controlegroep is gekozen voor een groep teams die eenzelfde score op de energieschaal laten zien zowel als de score op de energieschaal van de teams uit de onderzoeksgroep. Daarnaast zal eenzelfde verdeling van de teams over de verschillende clusters gedaan moeten worden en moeten eenzelfde verdeling van het type team (beeld, staf of uitvoering) worden aangebracht. Het aantal teams in de onderzoeksgroep als in de controlegroep is klein en dat zou problemen kunnen geven bij het aantonen van significante effecten van de gepleegde interventies.

Als blijkt dat het aantal onderzochte teams inderdaad te klein is, kan worden onderzocht of door het vergroten van de controlegroep wel significante effecten kunnen worden aangetoond. Deze stap zal dan ook gezet worden als de effectmeting hier aanleiding toe geeft.

Effectmeting

In deze fase is onderzocht wat het effect is van de gepleegde interventie op de energietoestand in het team en de invloed van de leiderschapsstijl op de mogelijke verbetering van de energietoestand. Opnieuw is het MTO afgenomen om voor alle teams waaronder de teams uit de onderzoeksgroep en de controlegroep, te kunnen bepalen of er zich kwantitatieve wijzigingen hebben voorgedaan in de energietoestand. Opnieuw is de mate van transformationeel leiderschap gemeten. Aanleiding hiervoor was dat aan de medewerkers van de betrokken teamleiders zou worden gevraagd om het (transformationeel) leiderschap van hun teamleider te beoordelen.

Steekproeftrekking en respons

De enquête van het MTO 2015 is uitgezet op 16 november 2015 en medewerkers van de gemeente Rotterdam hadden tot 3 december 2015 de kans om de enquête in te vullen. 10.049 medewerkers hebben de enquête digitaal ontvangen. Zij ontvingen een uitnodigingsmail met daarin een hyperlink naar de enquête. Er is twee keer een herinneringsmail gestuurd, namelijk op 18 en 24 november 2015.

Daarnaast heeft een deel van de medewerkers (290) de enquête digitaal ingevuld tijdens een speciale bijeenkomst waarbij de medewerkers hulp bij het invullen van de enquête konden krijgen. Tot slot heeft een aantal medewerkers (126) de enquête schriftelijk ingevuld, omdat zij op hun werk niet beschikken over een computer. Tevens is het taalgebruik in deze enquête versimpeld om hem meer begrijpelijk te maken. Teams die deze versimpelde enquête hebben

ingevuld zijn uitgesloten van dit onderzoek. Van de resterende 11.165 medewerkers hebben 6.990 mensen de enquête digitaal ingevuld, wat neerkomt op een respons van 62.6%. Tabel 5.5 geeft een overzicht van de respons per cluster. Ook aanvullende informatie over de respondenten is daarin opgenomen, zoals leeftijd en geslacht.

Cluster	Aantal mede-werkers	Aantal respon-denten	Respons (in %)	Waarvan man (in %)	Waarvan vrouw (in %)	Gem. leeftijd
Bestuursdienst	633	387	61.1%	46.0%	53.7%	45.9
Dienstverlening	594	412	69.4%	35.0%	65.0%	47.5
MO *	2 227	1 400	62.9%	33.0%	66.9%	46.5
RSO **	1 934	1 458	75.4%	47.7%	52.2%	47.8
Stadsbeheer	2 987	1 506	50.4%	63.9%	20.8%	48.2
Stadsontwikkeling	1 345	852	63.3%	67.3%	32.4%	48.1
Werk en Inkomen	1 152	838	72.7%	38.1%	61.9%	47.9
HPK'ers ***	419	137	32.7%	27.0%	27.7%	55.1
Totaal	11 291	6 990	61.9%	48.2%	47.5%	47.6

* MO = Maatschappelijke Ontwikkeling, ** RSO = Rotterdamse Service Organisatie,

*** HPK = Herplaatsingskandidaat

Tabel 5.5. Respons MTO 2015 per cluster.

De tabel laat zien dat het cluster RSO het hoogste responspercentage heeft (75.4%). Het cluster Stadsbeheer heeft het laagste respons (50.4%). De clusters Bestuursdienst, Dienstverlening, MO, RSO en Werk en Inkomen kennen meer vrouwelijke respondenten dan mannelijke respondenten. De clusters Stadsbeheer en Stadsontwikkeling kennen meer mannelijke respondenten. In totaal is 48.2% van de respondenten man en 47.5% van de respondenten vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 47,6 jaar. De respondenten die werken bij de Bestuursdienst hebben de laagste gemiddelde leeftijd (45,9) en de respondenten die werken bij Stadsbeheer hebben de hoogste gemiddelde leeftijd (48,2).

Onderzoeksgroep

De enquête onder de teamleiders in de onderzoeksgroep is uitgezet op 21 september 2015 en is gesloten nadat de laatste teamleider de enquête had ingevuld, namelijk op 12 oktober 2015. 24 teamleiders hebben de enquête ontvangen door middel van een e-mail met daarin een hyperlink naar de enquête. Aan het begin van 2015 bestond de onderzoeksgroep uit 25 teamleiders, maar tijdens het onderzoek heeft één teamleider ervoor gekozen zijn functie neer te leggen. Herinneringsmails betreffende de enquête zijn verstuurd op 23, 27 en 30 september 2015.

De enquête (bijlage III) onder de teamleiders in controlegroep (1) is uitgezet op 19 oktober 2015. 24 teamleiders hebben de enquête ontvangen door middel van een e-mail met daarin een hyperlink naar de enquête. Op 4 november 2015 is er een herinneringsmail gestuurd. Ook is er telefonisch contact gezocht met teamleiders om hen aan de enquête te herinneren en

eventuele vragen te beantwoorden. Van de 24 teamleiders in de controlegroep hebben 20 teamleiders de enquête ingevuld, wat neerkomt op een respons van 83.3%. Onder de respondenten zijn dertien mannen (65%) en zeven vrouwen (35%). De grootste groep respondenten (11) is tussen de 46 en 55 jaar oud.

De enquête onder de medewerkers van de teamleiders in de onderzoeksgroep is uitgezet op 19 oktober 2015 en medewerkers hadden tot 13 november de tijd om de enquête in te vullen.

Cluster	Aantal teams	Aantal medewerkers	Aantal respondenten	Respons (in%)
Dienstverlening	3	56	23	41.1%
MO *	4	68	51	75.0%
RSO **	5	91	57	62.6%
Stadsontwikkeling	5	134	82	61.2%
Werk en Inkomen	5	146	57	39.0%
Totaal	22	495	270	54.5%

* MO = Maatschappelijke Ontwikkeling

** RSO = Rotterdamse Service Organisatie

Tabel 5.6. Respons enquête medewerkers onderzoeksgroep per cluster.

Medewerkers van 22 teams hebben de enquête ontvangen. Twee teams uit de onderzoeksgroep hebben de enquête niet ontvangen. Van een team gaf de teamleider hier geen toestemming voor en van het andere team hebben te weinig medewerkers de enquête ingevuld. In totaal hebben 495 medewerkers de enquête ontvangen door middel van een e-mail met daarin een hyperlink naar de enquête. Tussendoor is er een keer een herinneringsmail gestuurd, namelijk op 4 november 2015. Van de 495 medewerkers hebben 270 medewerkers de enquête ingevuld, wat neerkomt op een respons van 54.5%. De tabel laat zien dat de vijf teams van W&I gezamenlijk het laagste responspercentage (39.0%) hebben. De vier teams van MO hebben het hoogste responspercentage (75.0%).

De nadere operationalisatie van het onderzoekontwerp en de meetinstrumenten wordt behandeld in de volgende drie empirische hoofdstukken.

5.3 Kwalitatief onderzoek.

Het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek heeft als doel vast te stellen welke oorzaken ten grondslag liggen aan een bepaalde energietoestand van een team. Om die oorzaken te kunnen achterhalen zal met betrokkenen gesproken moeten worden. In onderstaande paragrafen wordt beschreven op welke wijze dit kwalitatieve deel van het onderzoek is uitgevoerd.

Testjaar

Op basis van de twaalf energievragen die de energietoestand van de teams meten, zijn teams geselecteerd voor het onderzoek. Uit de scores op de twaalf vragen wordt een selectie van

de meest opvallende scores gemaakt. Deze selectie dient als itemlijst voor de gespreksleider(s) die het focusgesprek met het team en het interview met de teamleider voert. Aan deze vragen worden vragen met betrekking tot het leiderschap van de betreffende teamleider toegevoegd.

Als eerste worden focusgesprekken gevoerd met de teams. Deze gesprekken zijn door medewerkers van afdeling HR gedaan, meer specifiek medewerkers van Leren en Ontwikkelen. Deze gesprekken zijn met audioapparatuur opgenomen en uitgewerkt door stagiaires van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Deze gespreksverslagen dienden als basis voor het opstellen van een vragenlijst voor het interview met de teamleider. Van de gesprekken met de teamleiders zijn eveneens verslagen gemaakt. Deze beide verslagen zijn de basis geweest van de adviezen voor interventies die de teamleider zou kunnen plegen om de energie in zijn team te verbeteren dan wel te consolideren.

De adviezen voor interventies op de energie van een team zijn in het testjaar gebaseerd op kenmerken van de vier energielabels zoals die zich in een organisatie kunnen manifesteren. De adviezen zijn opgesteld door de onderzoeker die deze adviezen heeft besproken met de teamleiders. In dergelijke gesprekken werd het advies ook op schrift aan de teamleider overhandigd. Na bekendmaking van de nieuwe energiescores heeft er een eindgesprek plaatsgevonden met de teamleider om de nieuwe score voor de teamleider te duiden. Daarnaast werd de teamleider gevraagd naar ervaringen met het advies.

Uit het testjaar bleek dat de verslagen van de gesprekken te onnauwkeurig waren om oorzaken van een energietoestand te kunnen achterhalen. In de tweede plaats bleek dat bedachte adviezen – op basis van de theorie van Bruch en Vogel (2005, 2011) – slechts een beperkt bereik kenden. Bijna de helft van de vooraf bedachte adviezen is in geen enkel geval geadviseerd. Voor de teamleiders bleek een deel van de adviezen ook te abstract voor toepassing. Met deze kennis en ervaring is het onderzoek voor het onderzoeksjaar opnieuw opgezet.

Onderzoeksjaar

Voor het uitvoeren van het empirisch onderzoek is besloten om voor het voeren van de focusgesprekken met de teams en het afnemen van de interviews met de teamleiders gebruik om te maken van HR-adviseurs van de gemeente Rotterdam en van een aantal medewerkers van de afdeling Leren en Ontwikkelen. Tevens hebben deze medewerkers gefungeerd als klankbord om te toetsen of de analyse van de energietoestand van het team overeenkwam met de beleving van de gespreksleider/interviewer van dat team. Deze personen werden eerst geïnformeerd over de achterliggende theorie en aanpak van het onderzoek. Daarnaast is met hen de methodiek van het interviewen van een groep doorgenomen waarbij het accent lag op het zich opstellen als onderzoeker en niet op de rol van adviseur. Aan de match tussen interviewer en team/teamleider is de conditie verbonden dat de HR-adviseur niet in hetzelfde cluster werkzaam mocht zijn als het team dat hij ging interviewen.

De gesprekken werden op dezelfde wijze aan de hand van opvallende scores in de energievragen opgesteld en ook weer aangevuld met een aantal vragen over het ervaren leiderschap door de leden van een team.

Voor wat betreft de verslaglegging is besloten geluidsopnamen van de gesprekken te maken en deze letterlijk te laten uitwerken door een transcriptiebureau. Na binnenkomst zijn deze gespreksverslagen door de onderzoeker of zijn assistent gecodeerd aan de hand van de zes invalshoeken voor het plegen van interventies (bijlage IV). Alle opmerkingen die over de invalshoeken in het focusgesprek gemaakt zijn, werden in tekst overgezet in een Excel-bestand en voorzien van paginanummer en code voor een invalshoek. De codering is vervolgens besproken door de onderzoeker en assistent. Beiden hebben het transcript gelezen en degene die het verslag niet had gecodeerd vergeleek de coderingen met zijn eigen aantekeningen. Daar waar nodig werd de codering aangepast. Na het sorteren van het bestand ontstaat een helder beeld van de opmerkingen die het team maakt ten aanzien van de invalshoeken. Op basis van deze coderingslijst wordt de eerste analyse met betrekking tot de energietoestand van een team gemaakt.

Deze analyse wordt besproken met de interviewer en getoetst aan de ervaring en inzicht van die interviewer. In geen enkel geval hebben deze gesprekken met de interviewers geleid tot een fundamentele aanpassing van de analyse. Het gesprek met de interviewer wordt ondersteund door een itemlijst die in het gesprek wordt doorgenomen en deze itemlijst is de basis voor het interview met de teamleider van het team.

Ook van het interview met de teamleider is een geluidsopname gemaakt die letterlijk uitgewerkt door het transcriptiebureau. Vervolgens wordt aan de hand van dit verslag een matrix (bijlage V) opgesteld waarin percepties en opmerkingen van het team tegenover perceptie en opmerkingen van de teamleider gezet zijn. De matrix vormt samen met de onderliggende verslagen, de coderingslijst en de eerste analyse de basis voor een definitieve analyse. Deze definitieve analyse leidt dan tot een advies aan de teamleider voor het plegen van interventies. Dit advies wordt eerst doorgesproken met de interviewer om te toetsen of de definitieve analyse recht doet aan de beleving en inzichten van de interviewer. Daarna volgt een adviesgesprek met de teamleider door de onderzoeker in aanwezigheid van de interviewer. Daags voor het gesprek ontvangt de teamleider een exemplaar van het advies. De teamleider krijgt het aanbod zich te laten ondersteunen bij het uitvoeren van het advies door deel te nemen aan een intervisiegroep die is samengesteld uit deelnemende teamleiders aan het onderzoek.

Tot slot zijn met alle teamleiders tussentijdse voortgangsgesprekken gevoerd over de uitvoering van de adviezen.

Effectmeting

Naast het kwantitatieve effect van de interventies – zichtbaar gemaakt in een nieuwe meting van de energiescores – moet onderzocht worden hoe de uitvoering van de adviezen is

verlopen. Voor dat onderzoek is een tweede interview met de teamleider gepland, een interview dat is afgenomen door de onderzoeker en zijn assistent. Ter voorbereiding van dit interview is een enquête onder de betrokken teamleiders uitgezet. Deze enquête is als bijlage VI opgenomen. Naast vooral vragen opgenomen over de uitvoering van de adviezen, zijn er ook vragen rond mogelijke ontwikkelingen die de energietoestand van het team kon beïnvloeden. De enquête is verwerkt in een formulier ten behoeve van de eindevaluatie van de uitvoering van het advies. De antwoorden van de teamleider op de vragen uit de enquête zijn uitgebreid met hem doorgenomen. Nadere toelichting van de teamleider op de antwoorden zijn vervolgens aan het formulier toegevoegd.

Dit materiaal diende als voorbereiding van een tweede focusgesprek dat de toegewezen HR-adviseur met het team moest voeren. In het focusgesprek werd vooral ingegaan op veranderingen die al dan niet door het team werden ervaren. Ook van dit gesprek is een geluidsopname gemaakt die vervolgens diende als achtergrond om mogelijke veranderingen in de energietoestand van het team te kunnen duiden. Deze gesprekken hebben zo veel mogelijk voor de effectmeting via het MTO plaatsgevonden.

Het advies, de enquête van de teamleider en de verslagen van de slotgesprekken met de teamleider en het team zijn voor elk team afzonderlijk verwerkt in een eindrapport. In dit rapport is het gehele traject dat het team en de teamleider doorlopen hebben, samengevat en voorzien van een eindconclusie. Dit eindrapport is vervolgens in het bijzijn van de interviewer doorgesproken en ter beschikking gesteld aan de teamleider.

Het eindrapport is onderdeel van de kwalitatieve analyse van de eventuele wijzigingen in de energietoestand van het team.

5.4 Betrouwbaarheid van het onderzoek

Kern van het onderzoek is vaststellen of interventies van de teamleider effect hebben op de energietoestand van het team. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is gebruik gemaakt van crossvalidatie van de focusgesprekken in de teams en de interviews met de teamleider.

Zoals hiervoor beschreven zijn de focusgesprekken en interviews opgenomen en letterlijk in een transcript uitgewerkt. Twee personen – de onderzoeker en de onderzoeksassistent – hebben de transcripten gelezen en een van hen heeft het transcript gecodeerd en overgezet in een Excelbestand. De codering is vervolgens door de twee lezers besproken en daar waar nodig aangevuld of gecorrigeerd. Tot slot is de codering aan de gespreksleider van de focusgesprekken voorgelegd en getoetst op de vraag of de codering de inhoud van het gesprek juist weergeeft.

De codering wordt opgenomen in een zogenaamde matrix waarin uitspraken van het team over de energie van het team en het leiderschap worden samengevat. De codering dient als voorbereiding op het interview met de teamleider. Dit interview wordt ook gelezen door dezelfde personen die het focusgesprek hebben gecodeerd. Een van de twee verwerkt de

uitspraken van de teamleider met betrekking tot de energie van het team en zijn leiderschap in de matrix. De matrix wordt weer besproken met de tweede lezer. De matrix is de basis voor het formuleren van de te plegen interventies door de teamleider.

Het advies en onderliggende matrix worden besproken met de interviewer om te toetsen of de inhoud van het focusgesprek en het interview overeenstemt met de in het advies opgenomen analyse en de daaruit volgende interventies.

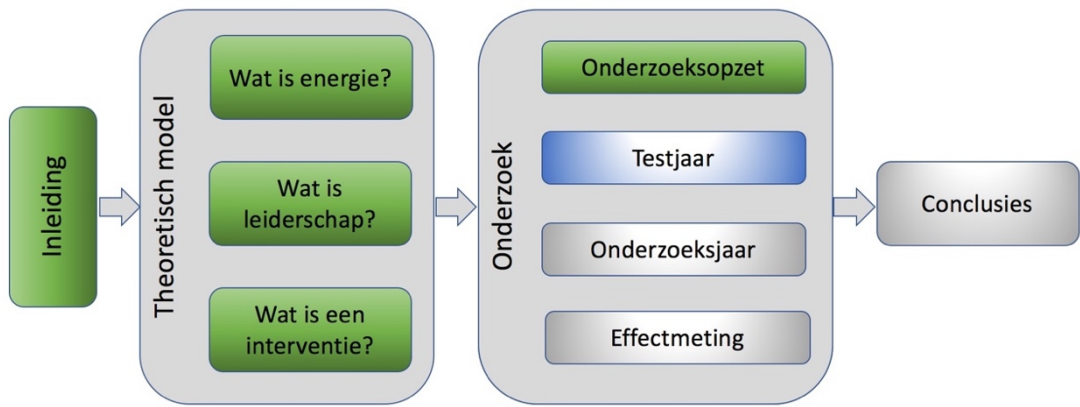
5.5 Samenvatting

Het onderzoek is als een quasi experimenteel onderzoek ontworpen. De kern van het onderzoek is het uitvoeren van interventies op de energietoestand van een team en het effect van de interventie meten en vergelijken met een controlegroep. Het onderzoek voltrekt zich in drie fasen: het testjaar, het onderzoeksjaar en tot slot het jaar waarin de effecten zijn gemeten.

Het onderzoek kent tevens een kwantitatief deel en een kwalitatief deel. Het kwantitatieve deel van het onderzoek richt zich op het meten van energie en leiderschapsstijl van de teamleider. Het kwalitatieve deel van het onderzoek richt zich op het achterhalen van de oorzaken van de energiescores en vervolgens op het formuleren van interventies om die oorzaken weg te nemen.

In deze algemene methodologische verantwoording wordt het ontwerp van het onderzoek per fase nader toegelicht en wordt inzicht gegeven in de steekproeftrekking en respons van de enquêtes in de drie fasen van het onderzoek en de selectie van teams.

In de vijf volgende empirische hoofdstukken wordt per onderzoeksfase toelichting gegeven op de resultaten van dat deel van het onderzoek. Voor specifieke onderdelen wordt in deze hoofdstukken een aanvullende methodologische verantwoording gegeven.



Hoofdstuk 6. Het testjaar

6.1 Inleiding

In hoofdstuk 5 is aangegeven dat er gebruik gemaakt wordt van bestaande meetinstrumenten, te weten: de energiemeting van Bruch en Vogel (2005, 2011) en de Problems at Work-meting van Deci et al. (1989). De meetinstrumenten moeten getest worden om te bepalen of er antwoorden gegeven kunnen worden op de vragen uit de onderzoeksopzet. De validiteit en de betrouwbaarheid van de meetinstrumenten worden in dit hoofdstuk vastgesteld aan de hand van een testonderzoek naar beïnvloeding van de energie van de dertien teams.

Als eerste wordt in dit hoofdstuk⁹ vastgesteld of de energie van een team daadwerkelijk gemeten kan worden en vooral of deze meting een bruikbare weergave is van de energie van het team. In de tweede plaats wordt vastgesteld of in voldoende mate de verschillen in leiderschapstijl van de deelnemende teamleiders zichtbaar wordt. De mate van invloed van verschillende variabelen wordt onderzocht door het bepalen van de correlatie tussen deze variabelen en de mate van energie van het team. Vervolgens worden de resultaten van de scores beschreven.

Tot slot wordt de uitvoering van het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek beschreven. Getest is of de wijze van interviewen, het analyseren van de achterliggende oorzaken van de energietoestand van een team en de wijze van advisering kan leiden tot een verbetering van de energie van het team en de tevredenheid van de medewerkers. De uitkomst van deze testen bepaalt of en welke aanpassingen van de onderzoeksopzet gewenst en/of noodzakelijk zijn.

6.2 Operationaliseren van de energiemeting

In hoofdstuk 2 is uitgelegd dat volgens Bruch en Vogel (2005, 2011) energie bestaat uit vier verschillende energielabels die altijd in enigerlei mate voorkomen in een team, te weten: productieve energie, comfortabele energie, lethargie en corrosieve energie. Zij hebben een gestandaardiseerde vragenlijst ontwikkeld, de Organizational Energy Questionnaire OEQ(12), waarmee zij de vier afzonderlijke energielabels meten. De vragenlijst kent een Likert-schaal van 5 punten, lopende van zeer oneens tot en met zeer eens. Echter bij de analyse wijken Bruch en Vogel (2005, 2011) hiervan af door de 5-puntsschaal te waarderen van 0 tot 100, waarbij zeer oneens wordt gewaardeerd met een score van 0 en zeer eens met een score van 100. Niet eens/niet oneens wordt door hen met 50 punten gewaardeerd. De OEQ(12) kent twee versies, een versie met in totaal 36 vragen en een verkorte versie met 12 vragen. In dit onderzoek moest vanwege beperkingen in het MTO gekozen worden voor de verkorte versie. Deze verkorte versie is van oorsprong Engelstalig en is ten behoeve van dit onderzoek vertaald naar het Nederlands. Hierbij is gebruik gemaakt van 'back-translation for cross-cultural research'(Brislin, 1970). In deze methode wordt een vragenlijst naar het Nederlands vertaald,

⁹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op masterscriptie van Amy Visser die onder mijn begeleiding heeft meegewerkt aan dit onderzoek.

vervolgens wordt de Nederlandse vragenlijst door drie tweetalige personen terugvertaald naar het Engels. Deze drie vertalingen worden vergeleken met de oorspronkelijke vragenlijst en daar waar nodig aanpassingen gedaan. Met deze vragenlijst is een pilot gehouden en zijn laatste verbeteringen aangebracht.

De vier energielabels worden elk gemeten aan de hand van drie vragen. In de definitie van energie van Bruch en Vogel (2005) wordt gesteld dat er sprake is van drie componenten van organisatie-energie: een emotionele, een cognitieve en een gedragscomponent. Voor elke component is per energielabel in de vragenlijst een vraag opgenomen.

Bruch en Vogel (2005, 2011) hebben vanuit hun onderzoek een normscore ontwikkeld. Deze normscore geeft een bepaalde bandbreedte aan waarbinnen de vier energielabels zouden moeten scoren.

Productieve energie zou op een schaal van 0 tot 100, in een team tussen de 75 en 80 punten moeten scoren. Een hogere score is prima, een lagere score dan 75 vraagt aandacht en kan leiden tot een interventie. Voor comfortabele energie hebben zij een getal vastgesteld, namelijk 70 punten. Scoort een team hoger dan zou er sprake kunnen zijn van een te grote vergenoegzaamheid, bij een lagere score dan 70 kan er sprake zijn van het wegvallen van routines en zekerheden in het team. Lethargie en corrosieve energie moeten tussen de 20 en 25 punten scoren. Scoort een team lager dan doet het team het prima, hogere scores vragen om aandacht.

Als eerste is op basis van de surveyresultaten naar de Cronbach's Alpha (CA) gekeken om te bepalen of de vier labels gezamenlijk ieder een schaal vormen (Cortina, 1993). Na het uitvoeren van de reliability tests op de vier labels in de dataset van het MTO blijkt dat de CA's van de labels te laag zijn om van een betrouwbare schaal te spreken. De erg lage CA van productieve energie laat zich verklaren door het weglaten van een vraag bij de berekening van de CA. Deze vraag was voor de geënquêteerden – hetgeen gebleken is uit de focusgesprekken – voor meerdere uitleg vatbaar. Het betrof de vraag 'Ik heb daadwerkelijke zorg voor het wel en wee van de afdeling'. Een deel van de respondenten interpreteerden zorg in de betekenis van 'zorgen hebben over' en een ander deel gaf aan zorg de betekenis van 'zorg dragen voor'. Om die reden is de vraag uit de berekening gehaald.

Variabele	Cronbach's Alpha MTO
Productieve energie (twee items)	.229
Comfortabele energie	.548
Lethargie	.605
Corrosieve energie	.544

Tabel 6.1 Cronbach's Alpha van de vier energielabels.

Deze lage CA's laten zich verklaren door de drie verschillende componenten (emotief, cognitief en handelingsgericht) per label. Met andere woorden de drie componenten zijn blijkbaar onvoldoende aan elkaar gerelateerd. In dat geval kan er beter gesproken worden over een index. Items die met elkaar correleren en die een uiting zijn van een onderliggend construct van organisatie-energie, vormen gezamenlijk een schaal. Items die niet met elkaar

correleren en die op zichzelf op theoretische gronden een construct vormen, zijn samen een index (Streiner, 2003). Er lijkt dus geen sprake te zijn van een schaal maar meer van een energie-index. Nu blijkt dat de items in de labels niet met elkaar correleren, is een tweede vraag aan de orde, namelijk of de twaalf items inderdaad in vier labels van energie op te delen zijn. Daartoe is in een factoranalyse nagegaan in welke mate een item samenhangt met de andere items (Van Thiel, 2010). Dit laat dus zien in hoeverre de twaalf items samen in de factoranalyse een of meer onderliggende dimensies vormen.

De factoranalyse (bijlage IX) toont aan dat er geen vier dimensies naar voren komen, de twaalf vragen zijn verspreid over drie factoren met eigen waarden van respectievelijk 3.696, 1.475 en 1.183. Dat roept de vraag op of deze verkorte OEQ(12) wel adequaat de vier verschillende energieniveaus meet. Naast dit statistische bezwaar is er ook een praktisch bezwaar bij de verdere uitvoering van het onderzoek. Onderzocht wordt of energie van een team te beïnvloeden is. Daartoe is het noodzakelijk een keuzecriterium te ontwikkelen om teams voor het onderzoek te selecteren. Selecteren op vier energieschalen is complex, omdat moeilijk te bepalen is welke van de vier energieschalen bepalend zou moeten zijn voor de keuze van de teams. Wat zou zwaarder moeten wegen? Een hoge of lage score op productieve energie of bijvoorbeeld juist een hoge of lage score op corrosieve energie?

De factoranalyse geeft aan dat negen van de twaalf items gezamenlijk één factor met een hoge eigenwaarde vormen. Van die negen items kan een gezamenlijke schaal – de energieschaal – worden geconstrueerd (bijlage VII). Met een dergelijke schaal wordt selectie van teams eenvoudiger.

Voor de energieschaal geldt dat hoe hoger de score hoe meer positieve energie er in een team aanwezig is. De CA-score van de energieschaal is ook aanmerkelijk beter dan de CA van de OEQ(12), namelijk .791. De energieschaal maakt het eenvoudig om de energie van een team te duiden, maakt de vergelijking tussen de verschillende teams mogelijk en maakt tot slot de selectie van de te onderzoeken teams eenvoudiger. De energieschaal maakt het daarnaast meer mogelijk om de ontwikkeling van de energie in een team door de tijd beter te volgen en te beoordelen. Van der Zwan (2017) heeft in zijn onderzoek om vergelijkbare redenen eveneens een energieschaal berekend, zijn argument is ook dat door een energieschaal te gebruiken, de 'energiesprong' tussen twee meetmomenten van een team meer inzichtelijk wordt. In dit onderzoek wordt de energieschaal toegevoegd aan het model van Bruch en Vogel (2005, 2011) en samen met de vier energielabels in de statistische bewerkingen uitgewerkt.

6.3 Meten van leiderschap

De basis voor de meting van de leiderschapsstijl in het testjaar is de Self-Determination Theory (SDT) waarin een onderscheid gemaakt wordt tussen een controlerende leiderschapsstijl en een ondersteunende leiderschapsstijl. Deze vragenlijst (bijlage I) is separaat van het MTO onder de leidinggevendenden afgenomen. Er is een lijst gevraagd aan de afdeling HRM met daarin opgenomen de leidinggevendenden. Uit de lijst zijn functies als directeuren en meewerkende voorlieden verwijderd. Uiteindelijk is de enquête uitgezet onder 730

leidinggevers. Er is een respons van 68.8% (n=502). Van alle respondenten is bijna 70% van het mannelijk geslacht.

Van self-determination (zelfbeschikking) is sprake als medewerkers ervaren dat zij hun eigen handelen mogen initiëren en reguleren (Deci et al., 1989). Een ondersteunende stijl betreft het geven van autonomie en het bevorderen van competenties van de medewerker.

Bij een controlerende stijl wil de leidinggevende bepalen wat de denkwijze van de medewerker is en op welke wijze de medewerker zich zou moeten gedragen (Deci et al., 1989)

Voor de meting van de leiderschapsstijl is gebruik gemaakt van de Problems at Work (PAW) vragenlijst¹⁰ (Deci et al., 1989). Ook deze vragenlijst is van oorsprong Engelstalig en is vertaald naar het Nederlands.

Deze vragenlijst bestaat uit een achttal situaties die aan de leidinggevende worden voorgelegd. Het zijn typische situaties die een leidinggevende in de praktijk kan tegenkomen. Bij elke situatie worden vier reacties van een fictieve leidinggevende geschetst. De leidinggevende mag niet kiezen uit deze vier verschillende reacties maar moet elke reactie apart waarderen. Deze waardering loopt via een 7-punts Likertschaal. In deze schaal staat 'geheel niet van toepassing' voor 1 en 'geheel van toepassing' voor 7. De vier reacties variëren in de mate waarin een leidinggevende zelfbeschikking bij medewerkers aanmoedigt. De vier reacties lopen via 'hoog ondersteund' via 'laag ondersteunend' via 'laag controlerend' tot 'hoog controlerend'. Deze mogelijkheden vertegenwoordigen dus vier verschillende schalen. In de methode van Deci et al. (1989) worden dezelfde typen van oplossingen bij elkaar opgeteld en op deze wijze wordt elke schaal voorzien van een eigen score. Elke oplossing kent een eigen mate van leiderschapsstijl waarin de leidinggevende de zelfbeschikking van de medewerker aanmoedigt dan wel een grotere mate van controle laat zien. De hoog ondersteunende stijl wordt vermenigvuldigd met +2 en de laag ondersteunende stijl met +1. De laag controlerende stijl wordt met -1 vermenigvuldigd en de hoog controlerende stijl met -2. Deze manier van waarderen kent twee belangrijke karakteristieken, het weegt ondersteunend gedrag positief en controlerend gedrag negatief. Voorts weegt een grotere voorkeur voor ondersteunend of controlerend gedrag zwaarder dan een lagere voorkeur.

De vier scores worden bij elkaar opgeteld, hoe hoger de score des te meer de leidinggevende zelfbeschikking van de medewerker aanmoedigt. Hoe lager de score, des te meer zal de leidinggevende de zelfbeschikking van de medewerker tegenhouden. Anders gezegd, hoe hoger de score hoe meer de leidinggevende een ondersteunende stijl hanteert. Andersom, hoe lager de score hoe meer de leidinggevende een controlerende stijl hanteert.

Ook bij deze meting is van belang vast te stellen of deze subschalen tezamen één schaal vormen. Hiertoe is ook een factoranalyse (bijlage IX) gemaakt. Uit deze factoranalyse blijkt dat de vier subschalen tezamen niet één schaal vormen. Daarom is gekozen voor een andere methode om via de PAW-questionnaire de leiderschapsstijlen te meten. Er wordt afgezien van de gewogen optelsom en alleen gebruik gemaakt van de uiterste subschalen, namelijk hoog ondersteunend en hoog controlerend. Hierdoor kan beter worden aangetoond welk effect

¹⁰ De vragenlijst is opgenomen in bijlage I.

een ondersteunende of controlerende stijl heeft op de energie van een team, een aanpassing die gepast is omdat organisatie-energie centraal staat en niet de SDT.

De redenering om alleen de twee uiterste subschalen te gebruiken wordt ondersteund door het feit dat de tabel 6.2 (correlatietabel) met de vier subschalen laat zien dat de hoog ondersteunende leiderschapsstijl en de hoog controlerende leiderschapsstijl niet significant correleren. Anders gezegd, de hoog ondersteunende schaal en de hoog controlerende schaal meten dus twee verschillende concepten.

Variabele	1.	2.	3.	4.
1. Hoog controlerend	1			
2. Laag controlerend	.821**	1		
3. Laag ondersteunend	.614**	.632**	1	
4. Hoog ondersteunend	-.079	-.023	.073	1

Tabel 6.2 Correlatietabel voor de subschalen van de PAW questionnaire.

6.4 Modererende variabelen

De vraagstelling in dit onderzoek betreft onder meer de invloed die het leiderschap heeft op de energie van een organisatie. Bij het onderzoek naar mogelijke modererende variabelen wordt gebruik gemaakt van de inzichten vanuit de path-goal theory (Van Wart, 2012). Centraal in deze path-goal theory staat de gedachte dat de effectiviteit van een leidinggevende toe- of afneemt met de mate waarin die leidinggevende in staat is het doel van het team alsmede de weg waarlangs dat doel bereikt moet worden, voor de medewerkers duidelijk te maken. Met het verschaffen van deze duidelijkheid wordt een team in staat gesteld te bepalen of het resultaat behaald is en het succes ervan te ervaren. Binnen de path-goal theory worden verschillende stijlen gehanteerd, waaronder ook een controlerende en een ondersteunende stijl. In deze theorie worden twee typen contingentiefactoren genoemd, te weten de karakteristieken van de taak van het team en de karakteristieken van de medewerkers van het team. In de analyse zijn daarom deze twee factoren als modererende factoren opgenomen (House¹¹, 1996).

Om data rond deze twee karakteristieken te verzamelen is gebruik gemaakt van secundaire data uit diverse interne onderzoeken binnen de gemeente Rotterdam. Als karakteristieken van de medewerkers worden geslacht, leeftijd, functieschaal en aantal dienstjaren geselecteerd en deze karakteristieken zijn op teamniveau geanalyseerd. Als karakteristieken van het team worden omvang van het team en het type werk van het team meegenomen. Bij het type werk wordt onderscheid gemaakt tussen uitvoerende teams, stafteams en beleidsteams. Deze karakteristieken zijn opgenomen om te kunnen bepalen of verschillen in aard van de werkzaamheden en verschillen in het vereiste opleidingsniveau voor deze werkzaamheden de energie van een team beïnvloeden.

¹¹ Latere modellen van House (1971,1974) geven een meer complex model weer. Voor dit onderzoek is dit niet van belang.

Tot slot wordt nog onderzocht of kenmerken van de teamleider van invloed zijn op de leiderschapsstijl en de energie van het team. Die kenmerken zijn het geslacht en het aantal jaren ervaring als leidinggevende.

6.5 Kwaliteit van het onderzoek

De geldigheid van de conclusies van een onderzoek wordt bepaald door de kwaliteit van het onderzoek, i.c. betrouwbaarheid en validiteit (Van Thiel, 2010). Deze paragraaf behandelt die betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek in het testjaar.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van het onderzoek wordt bepaald door nauwkeurigheid en consistentie. Nauwkeurigheid wordt gewaarborgd door de keuze van bestaande meetschalen die hun werking reeds bewezen hebben. Organisatie-energie is gemeten aan de hand van de OEQ(12) van Bruch en Vogel (2011). Deze OEQ(12) is in het afgelopen decennium afgenomen onder 250.000 medewerkers van 700 bedrijven in 34 landen. Leiderschap is gemeten aan de hand van de PAW-Questionnaire van Deci, et al (1989). Deze questionnaire is sinds die tijd vele malen gebruikt en heeft in die zin zijn waarde bewezen.

De consistentie wordt gewaarborgd door de opzet van het MTO. Er heeft geen voorselectie plaatsgevonden. Elke medewerker is in staat gesteld de enquête in te vullen. Met een respons van 48.6% in het testjaar (zijnde 5.909 medewerkers) is er sprake van een grote steekproef met een representatief databestand. Alle bewerkingen zijn uitgebreid gedocumenteerd en dat maakt het onderzoek reproduceerbaar voor zowel opvolgende jaren in dit onderzoek als voor eventueel onderzoek van anderen.

Ten bate van het bepalen van de invloed van leiderschap op de energie van een team is gebruik gemaakt van twee separate enquêtes. De onafhankelijke en afhankelijke variabelen zijn dus los van elkaar gemeten om mogelijke common source bias te voorkomen.

Validiteit

Validiteit van onderzoek wordt bepaald door interne en externe validiteit. Interne validiteit wordt bepaald door de mate waarin de theoretische concepten gemeten konden worden. Voor de theoretische concepten is uitgebreid literatuuronderzoek gedaan. Samen met het gebruik van gevalideerde schalen is de interne validiteit gewaarborgd.

Problemen zijn ontstaan bij de betrouwbaarheidstest en de factoranalyse. Er is met uitzondering van de productieve energie weliswaar één factor gemeten maar de Cronbach's Alpha's zijn te zwak. Dit is opgelost door het construeren van negen van de twaalf items uit de OEQ(12). De Cronbach's Alpha van deze energieschaal voldoet met .791 wel.

Bij het beschrijven van de consistentie van het onderzoek is vermeld dat door het afzonderlijk meten van energie en leiderschap er geen sprake is van common source bias. Echter een andere storingsbron voor de interne validiteit kunnen schijnverbanden zijn, waarbij er wel sprake is van correlatie maar niet van causaal verband. Om dit te voorkomen zijn controlevariabelen in het onderzoek opgenomen.

De vertaling van beide enquêtes – OEQ(12) en PAW – van Engels naar Nederlands kan gevolgen hebben voor de validiteit van het onderzoek omdat bij de vertaling een andere betekenis aan het item gegeven kan worden. Dat is ook het geval bij een van de items uit de OEQ(12) en dit item is dan ook verwijderd uit het onderzoek.

Tot slot, voor wat betreft de interne validiteit, is er nog het vraagstuk van de optelling van de individuele scores. De vier energielabels en daarmee ook de energieschaal moeten voor dit onderzoek op teamniveau gemeten worden. Om het teamniveau van energie te kunnen bepalen moeten dus de scores van individuele teamleden bij elkaar opgeteld worden om het teamgemiddelde vast te stellen. Dat kan misleidende scores veroorzaken (Vermeeren, 2014). Zo kan één enkele medewerker met een uitzonderlijke score de score van het gehele team verstoren (Balam en Dragičević, 2005). Dit probleem wordt opgelost als er sprake is van voldoende variantie tussen teams (Klein en Kozlowski, 2009). Daartoe is er in het databestand van het MTO een variantieanalyse uitgevoerd voor de vier energielabels en de energieschaal. F-waarden zijn gevonden tussen de 1.7 en 2.6 met voor alle een overschrijdingskans van 0.0 ($p=0.01$). Er is daarmee voor het testjaar voldoende variantie tussen de teams in het MTO.

Voor het onderzoek naar interventiemogelijkheden op de energie van het team en de effecten van de interventie is deze statistische bewijsvoering onvoldoende om de invloed van één persoon of enkele personen op de score van een team weg te nemen. Immers, de score zegt te weinig over de nadere betekenis van de score. Om die reden wordt op basis van de score van de vier energielabels en de energieschaal een focusgesprek met het team gehouden. Op die manier kunnen ook mensen die de enquête niet hebben ingevuld reflecteren op de score en kan door middel van doorvragen meer betekenis aan de score gegeven worden. Het doorvragen heeft tot doel de op- en aanmerkingen van teamleden te kunnen kwantificeren en te kwalificeren. Zo kan een zogenaamde intersubjectieve¹² consensus worden bereikt: een gemeenschappelijke duiding van de energie van het team.

De externe validiteit van het onderzoek betreft de vraag of de resultaten kunnen gelden voor een grotere groep. Dit specifieke onderzoek is binnen de gemeente Rotterdam gedaan. Om te bepalen of het medewerkersbestand representatief is ten opzichte van andere gemeenten, zijn de karakteristieken van de medewerkers van de gemeente Rotterdam vergeleken met die van de drie andere grote steden (G4) en het landelijk gemiddelde (A+O Fonds gemeenten, 2013). Hieruit blijkt dat de gemiddelden van Rotterdam, de G4 en landelijk met elkaar overeenkomen.

6.6 Dataverwerking

De afhankelijke variabele – energie – wordt dus gemeten op het niveau van een team. Daartoe moet het individuele MTO-databestand worden geaggregeerd naar teamniveau. Vervolgens kan dan de energie van een team worden gekoppeld aan de gegevens van de

¹² Op basis van argumenten wordt energie beoordeeld door het team, deze uitkomst is noch subjectief noch objectief maar zit tussen beide: intersubjectieve consensus (van der Berg, 2005)

leidinggevend, dit wordt in verdere paragrafen 'gekoppeld bestand' genoemd. Eerst moeten uit het MTO de gegevens van de leidinggevend worden verwijderd om te voorkomen dat de energiescores van de leidinggevende meewegen in de teamscore.

Daarna moeten individuele medewerkers gekoppeld worden aan het team waar zij deel van uitmaken. In het MTO-bestand kan een deel van de medewerkers aan een team worden gekoppeld. Om de meeste medewerkers aan een team te kunnen koppelen moest aanvullende informatie worden opgevraagd. Hiervoor is toestemming gevraagd en verkregen van de leiding van het concern. Uit het MTO-bestand zijn uiteindelijk 245 teams geïdentificeerd, waarvan 30 teams onderdeel waren van de deelgemeenten. Deze teams zijn uit het onderzoek genomen vanwege de aangekondigde opheffing van de deelgemeenten. Eén team komt voort uit de bestuursdienst en is uit het onderzoek genomen. De resterende teams zijn als volgt onder de clusters verdeeld:

Cluster	Stads- ontwikkeling	Stads- beheer	Maatschap- pelijke Ontwikkeling	Werk & Inkomen	Rotterdamse Service Organisatie	Dienst- verlening
Totaal n=214	18	41	53	16	65	21

Tabel 6.3 Verdeling van de teams over de clusters van de gemeente Rotterdam.

Een volgende stap is het koppelen van de leidinggevend aan de teams. Voor een betrekkelijk klein deel zijn deze gegevens verkregen via de leiderschapsenquête en de interne adresgids van de gemeente. Het grootste deel is verkregen via extra informatie van de HR-afdeling van de gemeente. Dit leverde in totaal een koppeling op van 148 teams. Van de 66 teams die uit het onderzoek vielen kon niet achterhaald worden aan welk team de teamleider leidinggaf en er waren een aantal afdelingshoofden in het bestand opgenomen.

Uiteindelijk zijn nog eens 26 teams uit het onderzoek genomen wegens een respons van minder dan 7 respondenten in het betreffende team. De overgebleven 122 teams zijn als volgt verdeeld over de clusters in het concern van de gemeente Rotterdam:

Cluster	Stads- ontwikkeling	Stads- beheer	Maatschap- pelijke Ontwikkeling	Werk & Inkomen	Rotterdamse Service Organisatie	Dienst- verlening
Totaal n=122	17	13	39	16	19	18

Tabel 6.4 Verdeling (na correctie) van de teams over de clusters van de gemeente Rotterdam.

Maatschappelijke Ontwikkeling is ruim vertegenwoordigd voor wat betreft het aantal teams die gekoppeld kon worden aan teamleiders. Daar zijn twee verklaringen voor te geven. In de eerste plaats is het MTO bij Maatschappelijke Ontwikkeling zeer gedetailleerd tot op teamniveau uitgewerkt met als gevolg dat van meer teams de energiescore kon worden berekend. In de tweede plaats was het mogelijk om op basis van de leiderschapsenquête meer teamleiders van Maatschappelijke Ontwikkeling te koppelen aan een team. Desalniettemin kan de oververtegenwoordiging van Maatschappelijke Ontwikkeling van invloed zijn op de resultaten van het onderzoek.

Als laatste stap zijn de gegevens van het gekoppelde databestand geanalyseerd. Dit bestand heeft de volgende inhoud: leiderschapsstijl zoals beoordeeld door de leidinggevende zelf, energie van het team zoals beoordeeld door de leidinggevende en energie van het team zoals beoordeeld door het team. Hierdoor wordt het mogelijk om de perceptie op de energie van een leidinggevende tegenover de perceptie op de energie van het team zelf te zetten. Door middel van een T-toets is achterhaald of leidinggevend en een significant andere beoordeling van de energie geven dan het team.

Op het gekoppelde databestand is een beschrijvende analyse uitgevoerd voor de controlevariabelen, de variabelen hoog ondersteunde en hoog controlerende leiderschapsstijl, de vier energielabels en de geconstrueerde energieschaal zoals beoordeeld door het team. In deze analyse worden per variabele het aantal geldige scores, de minimale en maximale score, de gemiddelde score en de standaarddeviatie opgenomen. Tot slot zijn hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd met de vier energielabels en de geconstrueerde energieschaal zoals door het team beoordeeld, als afhankelijke variabelen.

De toevoeging van de interactie-effecten is gedaan om te onderzoeken of er sprake is van modererende effecten op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie. In de beschrijving van de resultaten van de drie regressies zijn de vier energielabels en de energieschaal in één tabel opgenomen.

6.7 Resultaten van het gekoppelde bestand

In dit gedeelte worden de resultaten van de beschrijvende en toetsende statistiek uit het gekoppelde databestand beschreven. De op teamniveau geaggregeerde gegevens uit het MTO zijn gekoppeld aan gegevens uit het leidinggevendendbestand. Als eerste worden de kenmerken van de teams weergegeven, dan de beschrijvende statistiek van het gekoppelde bestand en tot slot de resultaten van de T-toets en de hiërarchische regressieanalyse.

Kenmerken van de teams

Voor het weergegeven van de kenmerken zijn de controlevariabelen geslacht, leeftijd, aantal dienstjaren en de functieschaal gebruikt. De weergegeven cijfers zijn de gemiddelden van de opgenomen teams.

Controlevariabele	n	Min.	Max.	Gem.	SD
Geslacht (0=man; 1=vrouw)	122	0	1	0.51	0.30
Leeftijd	122	38	57.29	46.22	4.04
Aantal jaren in dienst van de gemeente	122	3.82	28.74	14.38	4.58
Functieschaal	121	4	13.90	8.91	1.91

Tabel 6.5 Kenmerken van de teams uit het gekoppelde bestand.

Uit de tabel blijkt dat de minimumwaarde van geslacht exact 0 is en de maximumwaarde exact 1 is. Daaruit kan geconcludeerd worden dat er teams zijn met enkel vrouwelijke medewerkers en teams met enkel mannelijke medewerkers. Het gemiddelde van 0.51 betekent dat er een gelijke verdeling tussen teams met meer vrouwelijke medewerkers en teams met meer mannelijke medewerkers is. De gemiddelde leeftijd in het gekoppelde databestand komt

overeen met de gemiddelde leeftijd uit het totale databestand van het MTO. Het gemiddelde aantal dienstjaren is 14. Opvallend is het grote verschil tussen de gemiddelde minimale en maximale functieschaal van de medewerkers, de gemiddeld functieschaal van de teams is 9. Een functieschaal is gekoppeld aan de aard van het werk. Lagere functieschalen zijn voornamelijk te vinden in teams met een uitvoerende taak en de hogere functieschalen voornamelijk in beleidsteams. Bij de teams met staftaken is er sprake van een grotere spreiding van functieschalen. Er is dus een grote spreiding binnen de geselecteerde teams voor wat betreft het soort taken dat het team geacht wordt uit te voeren. In tabel 6.6 wordt die conclusie ondersteund.

Type team	Respondenten	
	n	%
Uitvoering	55	45.1%
Beleid	36	29.5%
Staf	31	25.4%
Totaal	122	100%

Tabel 6.6 Type team.

Iets minder dan de helft van het aantal teams houdt zich bezig met uitvoerend werk, een kwart van de teams voert taken uit die het primaire proces en de organisatie ondersteunen: personeel, ICT, financiën, onderzoek en administratie. Iets minder dan een derde van de teams houdt zich bezig met het ontwikkelen van beleid en de ondersteuning van het bestuurlijke proces binnen de gemeente Rotterdam.

Beschrijvende statistiek

In deze paragraaf wordt de beschrijvende statistiek voor de afhankelijke en onafhankelijke variabelen in het gekoppelde databestand behandeld.

De gemiddelde scores voor productieve energie en comfortabele energie komen dicht bij wat Bruch en Vogel (2011) de normscore van respectievelijk 75-80 en 70 noemen. De gemiddelde score van lethargie en corrosieve energie daarentegen is hoger dan de normscore van Bruch en Vogel van 20-25 voor beide energielabels.

	n	Min.	Max.	Gem.	SD
Productieve energie*	122	52.08	92.19	73.04	6.65
Comfortabele energie*	122	46.67	83.33	66.85	6.21
Lethargische energie*	122	13.10	65.28	32.40	8.42
Corrosieve energie*	122	32.69	78.33	51.31	8.52
Energieschaal **	122	2.48	4.10	3.47	0,27

* De energielabels hebben een meetschaal van 0-100

** De energieschaal heeft een meetschaal van 1-5

Tabel 6.7 Beschrijvende statistiek van de energie van de teams.

Bij deze vergelijking moeten echter twee kanttekeningen geplaatst worden. In de eerste plaats is de normscore gebaseerd op een groot aantal organisaties uit de private sector. De vraag is

of deze scores ook voor de publieke sector kunnen gelden. In de tweede plaats zouden de gemiddelde scores voor lethargie en corrosieve energie verklaard kunnen worden uit de context van de organisatie. De gemeente Rotterdam heeft in de twee jaar voorafgaande aan het MTO veel moeten bezuinigen. Dit leidde tot een aantal reorganisaties en als gevolg daarvan een afname van 2.500 medewerkers in het personeelsbestand van de gemeente Rotterdam.

	Productieve energie		Comfortabele energie		Lethargie		Corrosieve energie	
	n	%	n	%	n	%	n	%
0 t/m 25	0	0	0	0	22	18.6%	0	0
26 t/m 50	0	0	2	1.7%	94	79.7%	54	45.8%
51 t/m 75	83	72.2%	108	91.5%	2	1.7%	61	51.7%
76 t/m 100	32	27.8%	8	6.8%	0	0	3	2.5%
Totaal	115	100%	118	100%	118	100%	118	100%

Tabel 6.8 Spreiding van de energielabels over de teams.

Uit tabel 6.8 blijkt dat slechts 28% van de geselecteerde teams op productieve energie de ondergrens van 75 volgens de normscore van Bruch en Vogel haalt. Van comfortabele energie kan op basis van deze tabel geen conclusie worden getrokken, comfortabele energie wordt aangegeven in een gefixeerde score van 70 volgens de ideaalscore. Deze score mag volgens Bruch en Vogel niet veel hoger of lager zijn dan 70. De schaalverdeling in de tabel kent een sprong van 25 punten. Het gevolg daarvan is dat van de 108 teams met een score 51 tot en met 75 niet bekend is of zij de normscore hebben benaderd. Om die reden is de score voor comfortabele energie nader uitgewerkt in tabel 6.9. Op lethargie scoort 81% van de teams hoger dan de ideaalscore van maximaal 20-25. Het beeld voor corrosieve energie wijkt nog meer af van de ideaalscore, meer dan de helft van de teams scoort meer dan tweemaal hoger dan de ideaalscore. Geen van de teams voldoet aan de norm voor corrosieve energie.

Comfortabele energie		
	n	%
0 t/m 25	0	0%
26 t/m 66	61	50.0%
67 t/m 73	44	36.1%
74 t/m 100	17	13.9%
Totaal	122	100%

Tabel 6.9 Spreiding van comfortabele energie over teams.

Iets meer van een derde van de teams (36.1%) scoort (bij benadering) gelijk aan de normscore van 70. De helft van de teams scoort lager dan de normscore.

Leiderschapsstijl

De scores voor de leiderschapsstijl zijn verkregen uit de enquête die onder de leidinggevendenden is afgenomen. In totaal hebben 502 leidinggevendenden de enquête ingevuld.

Uit dit bestand was het mogelijk om 122 leidinggevendenden te koppelen aan het team waaraan hij leidinggeeft. In tabel 6.10 worden een aantal verschillen en overeenkomsten weergegeven tussen het totale bestand en het gekoppelde bestand.

		Totale bestand (n=502)		Geselecteerde bestand (n=122)	
		n	%	n	%
Geslacht	Man	349	69,5%	72	58,9%
	Vrouw	153	30,5%	50	41,1%
Leeftijd	46-50 jaar	107	21,3%	29	24,0%
	51-55 jaar	107	21,3%	22	17,8%

Tabel 6.10 Vergelijking kenmerken leidinggevendenden uit het totale bestand en geselecteerde leidinggevendenden.

Uit de tabel blijkt dat met name de verhouding mannen-vrouwen in het bestand van de geselecteerde teams afwijkt van de verhouding in het totale bestand van de leidinggevendenden. De leeftijdsverdeling laat een aanmerkelijk kleiner verschil zien. Er is op dat punt sprake van een redelijke representativiteit van de groep geselecteerde leidinggevendenden.

In tabel 6.11 is de beschrijvende statistiek van de leiderschapsstijl van de 122 geselecteerde leidinggevendenden opgenomen. Van 118 leidinggevendenden is de leiderschapsstijl bekend. Van vier personen kon uiteindelijk geen score worden opgemaakt omdat niet alle vragen in de enquête waren ingevuld. De leiderschapsstijlen zijn gescoord aan de hand van een 7-punts Likertschaal, waarbij de score 1 aangeeft dat de leidinggevende de controlerende dan wel de ondersteunende stijl in alle gevallen toepast.

	n	Min.	Max.	Gem.	SD
Controlerende stijl	118	1.13	5.00	3.27	0.80
Ondersteunende stijl	118	4.00	7.00	6.00	0.76

De leiderschapsstijlen hebben een meetschaal van 1 tot 7.

Tabel 6.11 Beschrijvende statistiek voor leiderschapsstijl.

Uit de beschrijvende statistiek blijkt dat gemiddeld de leidinggevendenden meer een ondersteunende stijl (6.00) lijken te prefereren dan een controlerende stijl (3.27). Hierbij moet worden aangetekend dat de score is gebaseerd op zelfrapportage. Mogelijk wordt door een leidinggevende meer het door hem gewenste beeld van de leiderschapsstijl geschetst dan wel sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven.

Deze veronderstelling wordt ondersteund door het beeld dat uit de spreiding van de scores naar voren komt. Geen enkele leidinggevende scoort op de controlerende stijl hoger dan 5. Op de ondersteunende leiderschapsstijl scoort iets meer dan de helft (51%) van de leidinggevendenden tussen de 6 en de 7. Daarnaast scoort meer dan een derde (36%) tussen de 5 en de 6. Geen enkele leidinggevende scoort lager dan een 4 op de ondersteunende leiderschapsstijl. Met andere woorden: 90% van de leidinggevendenden geeft aan dat zij in meer of mindere mate een ondersteunende leiderschapsstijl hanteren.

T-toets

Om te achterhalen of de leidinggevendenden van de teams de energie in de teams significant anders percipiëren dan de teams, is er een T-toets voor gepaarde steekproeven uitgevoerd. Reden hiervoor is het mogelijk verschil in perceptie op de energie tussen teamleider en team te gebruiken bij de uiteindelijke bepaling van de interventies. De resultaten van de T-toets zijn in tabel 6.12 weergegeven.

Variabele	n	Gemiddelde team	Gemiddelde leidinggevende	t-waarde
Productieve energie	111	72.96	73.54	-.406
Comfortabele energie	110	66.91	64.02	2.505*
Lethargie	111	32.28	31.83	.314
Corrosieve energie	111	51.00	47.45	2.816**
Energieschaal	110	3.47	3.49	-.556

* p < .05, ** p < .01.

Tabel 6.12 T-toets voor organisatie-energie.

Uit de T-toets blijkt dat het verschil tussen productieve energie gepercipieerd door de teams, en productieve energie gepercipieerd door de leidinggevendenden, niet significant is ($t = -.406$; $p = .685$). Hetzelfde geldt voor lethargische energie ($t = .314$; $p = .754$) en de zelf geconstrueerde energieschaal ($t = -.556$; $p = .580$). Er is wel een significant verschil tussen comfortabele energie gepercipieerd door de teams, en comfortabele energie gepercipieerd door de leidinggevendenden ($t = 2.505$; $p = .014$). Hetzelfde geldt voor corrosieve energie ($t = 2.816$; $p = .006$). Dit betekent dat een leidinggevende de comfortabele en corrosieve energie significant anders inschat dan het team waaraan hij leidinggeeft. De leidinggevende beoordeelt dus zowel de comfortabele als de corrosieve energie in het team lager dan het team zelf. Absoluut zijn de verschillen echter niet groot.

6.8 Correlaties

Om na te gaan in hoeverre de variabelen met elkaar correleren zijn de controlevariabelen, de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen opgenomen in de correlatietabel 6.13. Twee zaken vallen op en zijn van belang in dit onderzoek. In de eerste plaats moet worden vastgesteld dat de vier energielabels en de energieschaal alle sterk met elkaar correleren. In de tweede plaats correleren de ondersteunende en de controlerende leiderschapsstijl niet significant met de energielabels en de energieschaal.

Verder zijn er maar twee andere significante correlaties te vinden voor wat betreft leiderschapsstijlen. Als eerste de correlatie tussen een controlerende leiderschapsstijl en functieschaal en als tweede tussen een controlerende leiderschapsstijl en geslacht. Dat houdt in dat leidinggevendenden een minder controlerende leiderschapsstijl laten zien in teams met gemiddeld een hoge functieschaal en in teams waarvan het grootste deel van de medewerkers van het vrouwelijke geslacht is.

Het ontbreken van de correlatie tussen leiderschapsstijl en organisatie-energie lijkt de veronderstelling te verwerpen dat er een relatie zou bestaan tussen een gehanteerde

leiderschapsstijl en de aard en mate van de energie van een team. Een hiërarchische regressieanalyse moet hier uitsluitsel over geven

Variabele	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Geslacht team	1													
2. Leeftijd team	-.203*	1												
3. Jaren in dienst gemeente	-.284**	.602**	1											
4. Functieschaal	-.154	-.189*	-.145	1										
5. Omvang team	.061	.025	.085	-.041	1									
6. Geslacht leidinggevende	.283**	-.021	-.057	.205*	-.048	1								
7. Ervaring leidinggevende	-.008	.189*	.074	-.182*	-.053	-.189*	1							
8. Controlerend	.148	.058	.079	-.273**	-.144	-.215*	-.036	1						
9. Ondersteunend	.155	.153	.105	-.017	.033	.026	.051	-.049	1					
10. Productieve energie	-.094	.144	-.046	-.055	-.054	-.121	.124	-.091	.150	1				
11. Comfortabele energie	-.155	.228*	.059	-.136	-.026	-.137	.131	-.156	.088	.672**	1			
12. Lethargische energie	.048	-.111	.011	-.439**	.052	-.101	.043	.145	-.096	-.507**	-.397**	1		
13. Corrosieve energie	-.037	-.017	-.011	-.390**	.043	-.068	-.014	.132	-.056	-.408**	-.344**	.687**	1	
14. Energieschaal	-.073	.125	.008	.282**	-.049	-.022	.033	-.124	.103	.716**	.645**	-.826**	-.865**	1

Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p <.05, ** p <.01*.

Noot: de twee controlevariabelen type team zijn niet opgenomen in de tabel, omdat dit dummievariabelen zijn en deze dus alleen gezamenlijk kunnen worden opgenomen in een hiërarchische regressieanalyse.

Tabel 6.13 Correlatie voor de variabelen in het gekoppelde bestand.

6.9 Regressieanalyse

In deze paragraaf wordt middels een hiërarchische regressieanalyse onderzocht of de energie van een team verklaard kan worden door de leiderschapsstijl van de leidinggevende. Het betreft energie zoals die door het team zelf wordt gezien. Omdat per analyse slechts één afhankelijke variabele kan worden opgenomen zijn er in totaal vijf regressieanalyses uitgevoerd: de vier verschillende energielabels en de energieschaal.

Gezien de grote hoeveelheid variabelen is gekozen om voor de vier energielabels en de energieschaal op basis van het vierde model, één verzameltabel op te nemen. In de tabel zijn de verschillende R^2 -waarden van de modellen opgenomen en zijn de variabelen voor het berekenen van de interactie-effecten gestandaardiseerd. De vijf afzonderlijke regressieanalyses zijn opgenomen in bijlage X.

De regressieanalyse is uitgevoerd met de vier energielabels en de energieschaal in de perceptie van de medewerkers als afhankelijke variabelen. In de eerste regressie zijn controlevariabelen opgenomen. In de tweede regressie zijn aan de controlevariabelen de hoog ondersteunende leiderschapsstijl en de hoog controlerende leiderschapsstijl toegevoegd. Ten slotte zijn de derde regressie-interactievariabelen toegevoegd om te onderzoeken of er modererende effecten op de relatie leiderschapsstijl en energie zijn waar te nemen.

Bij elke analyse worden in het eerste model de controlevariabelen opgenomen en in het tweede model de onafhankelijke variabelen. In het derde en vierde model worden de interactievariabelen opgenomen.

Voor de onderliggende data van de controlevariabelen is gebruik gemaakt van secundair onderzoeksmateriaal uit andere onderzoeken binnen de gemeente Rotterdam. Jammer genoeg zijn niet alle modererende variabelen die in de path-goal theory opgenomen zijn in dit onderzoeksmateriaal aanwezig en kunnen dan ook niet in dit onderzoeksmodel worden opgenomen. Wel worden een aantal contingentiefactoren opgenomen. Als kenmerken van het team zijn omvang van het team en het type team gekozen. Bij type team wordt onderscheid gemaakt tussen uitvoeringsteams, beleidsteams en stafteams. Bij de omvang van een team zou verwacht kunnen worden dat een groot team behoefte heeft aan een controlerende leiderschapsstijl omdat er in een groot team minder mogelijkheden zijn om met elkaar taken te bespreken of zelfstandig besluiten te nemen ten aanzien van de uitvoering. In die situatie neemt de teamleider de rol op zich om taken toe te wijzen en zorg te dragen voor een uniforme uitvoering van de taken. Bij type team is de verwachting dat bijvoorbeeld een beleidsteam meer behoefte heeft aan een ondersteunende leiderschapsstijl. Een ondersteunende stijl geeft meer ruimte aan de medewerkers om eigen oplossingen te vinden en meer eigen initiatief te nemen.

Als kenmerken van de medewerkers is gekozen voor geslacht, leeftijd, functieschaal en aantal dienstjaren. De verwachting is dat teams met medewerkers met een groot aantal dienstjaren of hogere functieschalen meer behoefte hebben aan een ondersteunende leiderschapsstijl.

Door de jarenlange ervaring en een hoge opleiding zouden deze medewerkers meer zelfstandigheid nodig hebben dan bij een controlerende leiderschapsstijl aan de orde is.

Als laatste moet gekeken worden of kenmerken van de teamleider van invloed zijn op de relatie tussen leiderschapsstijl en energie. Er is gekozen voor de kenmerken geslacht van de leidinggevers en aantal jaren ervaring als leidinggevende. De verwachting is dat een leidinggevende met meerdere jaren ervaring als teamleider beter in staat is een ondersteunende leiderschapsstijl toe te passen.

Categorie	Variabele	Prod. energie	Comf. energie	Leth.	Corr. energie	Energie- schaal
Controle	Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	-.167	-.213	.013	-.254*	.018
	Leeftijd team	.198	.258*	-.169	-.140	.169
	Dienstjaren team	-.282*	-.225	.086	-.100	-.082
	Functieschaal team	-.278*	-.348**	-.182	-.345**	.185
	Omvang van het team	-.31	-.032	.045	.091	-.043
	Type team (0=staf; 1= uitv.)	-.129	-.241	.239	.000	-.080
	Type team (0=staf; 1=beleid)	.037	-.095	-.125	-.165	.086
	Geslacht teamleider (0=m; 1=v)	-.126	-.066	.128	.080	-.130
	Jaren ervaring teamleider	.055	.023	.110	-.047	-.013
Onafhank.	Controlerende stijl	-.135	-.244**	.072	.103	-.088
	Ondersteunende stijl	.052	.004	-.075	.084	.081
Interactie	Controlerend* fsk team	-.209*	--	--	--	--
	Controlerend*omvang team	--	--	--	-.257**	--
	Controlerend*type team: uitv.	—	--	-.311**	--	--
	Controlerend*type team: bel.	--	--	-.167	--	--
	Ondersteunend*type team: uitv.	-.076	-.148	—	.267*	--
	Ondersteunend*type team: bel.	-.301**	-.297**	--	.146	--
	Ondersteunend*geslacht teaml.	--	-.254*	--	--	--
	Ondersteunend*geslacht team	--	.175	—	—	--
	Ondersteunend*leeftijd team	--	—	--	.204*	--
R ²	Model 1	.096	.122	.245	.190	.110
R ²	Model 2	.134	.180	.253	.192	.123
R ²	Model 3	.170	.264	.311	.239	--
R ²	Model 4	.237	*	*	.306	--
	Aantal significante variabelen	4	5	1	5	0

Noot: De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald; criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten. Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.

* Bij deze twee energielabels zijn drie modellen gepresenteerd omdat er alleen dan interactievariabelen met een ondersteunende of een controlerende leiderschapsstijl significant kunnen zijn.

Tabel 6.14 Verzamelde resultaten van de hiërarchische regressieanalyse.

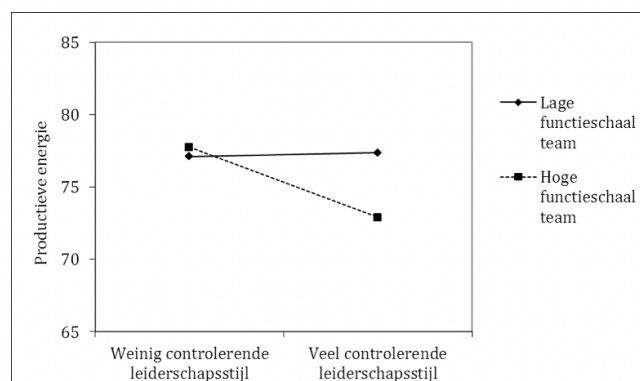
In de tabel 6.14 zijn de belangrijkste uitkomsten opgenomen. In totaal zijn er voor de vijf onderliggende analyses elf significante effecten gevonden. Hierbij is opvallend dat de elf effecten bij de verschillende energielabels worden waargenomen en geen enkel effect bij de

energieschaal. Hieruit blijkt dat de afzonderlijke energieschalen meer informatie kunnen geven over de energietoestand van een team dan de energieschaal kan doen. De verklaring voor het ontbreken van een effect op de energieschaal is dat in de elementen van de vier energielabels in de energieschaal zijn opgenomen. Hierdoor vallen resultaten uit de labels tegen elkaar weg.

Productieve energie

De resultaten van deze regressieanalyse laten zien dat controlevariabelen, onafhankelijke en interactievariabelen gezamenlijk 23.7% van de variantie in productieve energie verklaren. Als eerste moet geconstateerd worden dat er geen significantie relatie bestaat tussen leiderschapsstijl en productieve energie. Er is wel sprake van een significant verband tussen het gemiddeld aantal jaren dat teamleden in dienst van de gemeente zijn en productieve energie ($\beta = -.282$; $p < .05$) en de gemiddelde functieschaal van de leden in een team en productieve energie ($\beta = -.278$; $p < .05$). Dat wil zeggen dat naar mate het aantal dienstjaren toeneemt en naar mate de gemiddelde functieschaal in het team hoger is de productieve energie afneemt.

De correlatieanalyse laat geen verbanden zien tussen een ondersteunende dan wel een controlerende leiderschapsstijl en energie. In de regressieanalyse laten interactie-variabelen echter wel een aantal significante verbanden zien.



Afbeelding 7

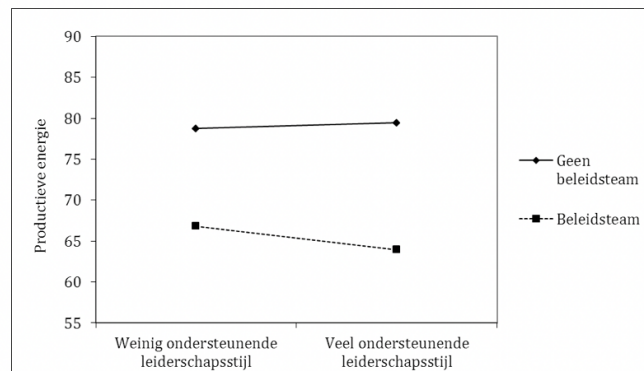
De gemiddelde functieschaal van een team heeft een modererend effect op de relatie tussen een controlerende leiderschapsstijl en productieve energie ($\beta = -.301$; $p < .01$).

Dat wil zeggen dat een controlerende stijl in een team met gemiddeld een hogere functieschaal een nadelig effect zal hebben op de productieve energie van dat team. Dit lijkt congruent met de path-goal theory omdat een hogere functie veelal gelijk staat met een hogere opleiding. Andersom zal een controlerende leiderschapsstijl een (licht) positief effect hebben op de productieve energie van een team met gemiddeld een lagere functieschaal.

Er is ook een verband gevonden tussen een ondersteunende leiderschapsstijl en een team met de functie van beleid.

Een ondersteunende leiderschapsstijl in een beleidsteam veroorzaakt een afname van productieve energie. Een ondersteunende leiderschapsstijl draagt daarentegen bij andere typen teams bij aan een hogere mate van productieve energie. Een verklaring kan zijn dat in

de context van dit onderzoek beleidsteams te maken hebben met een complexe en instabiele omgeving, met name de politiek-bestuurlijke verhoudingen tussen een gemeenteraad en het

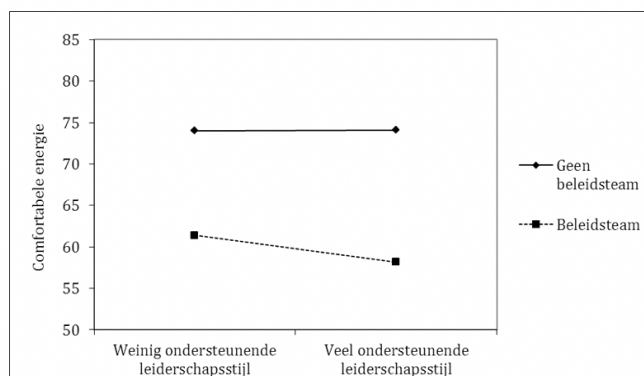


Afbeelding 8

college van burgemeester en wethouders. In die verhoudingen spelen koersveranderingen, tempo van werken en verantwoording een dominante rol en wordt daarom juist van een leidinggevende een controlerende stijl verwacht om permanent inspanningen van het team af te stemmen op de politiek-bestuurlijke verhoudingen. Echter, door tegemoet te komen aan de politiek-bestuurlijke druk neemt mogelijk dus productieve energie in een beleidsteam af.

Comfortabele energie

Comfortabele energie laat een variantie zien van 26.4% en is opgebouwd uit de controlevariabelen, de onafhankelijke variabelen en de interactievariabelen. Er is een significant negatief verband tussen de controlerende leiderschapsstijl en comfortabele energie ($\beta = -.244$; $p < .01$).

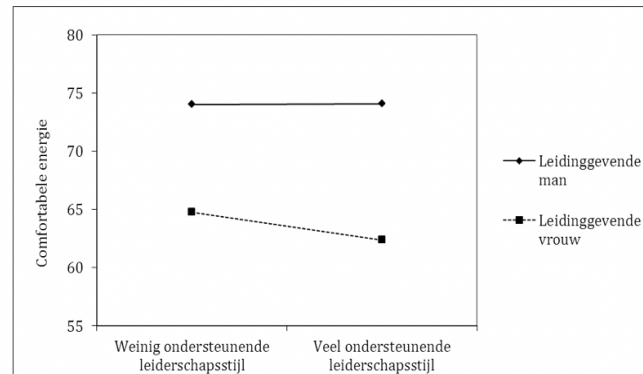


Afbeelding 9

Dit houdt in dat de comfortabele energie afneemt naar mate de leidinggevende een meer controlerende leiderschapsstijl laat zien.

Uit de tabel valt tevens op te maken dat er een positieve significante relatie bestaat tussen de gemiddelde leeftijd van het team en comfortabele energie en dat er een significante negatieve relatie is tussen de gemiddelde functieschaal van de teamleden en comfortabele energie ($\beta = -.348$; $p < .01$). Dat wil zeggen dat naar mate de gemiddelde leeftijd van een team hoger is, er meer comfortabele energie aanwezig zal zijn.

Net als bij productieve energie wordt de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en comfortabele energie gemodereerd door het teamtype beleid ($\beta = -.297$; $p < .01$). Als de leidinggevende in een beleidsteam een ondersteunende leiderschapsstijl hanteert dan zal dat leiden tot minder comfortabele energie.

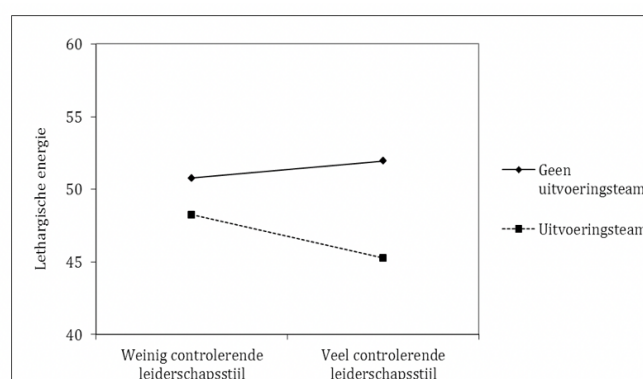


Afbeelding 10

Een ondersteunende leiderschapsstijl heeft nauwelijks invloed op de teamtypen staf en uitvoering. Het teamtype beleid modereert ook de relatie tussen de ondersteunende leiderschapsstijl en geslacht van de leidinggevende. Dat wil zeggen dat een vrouwelijke leidinggevende met een ondersteunende stijl resulteert in minder comfortabele energie. In teams met een mannelijke leidinggevende met een ondersteunende leiderschapsstijl is nauwelijks sprake van invloed op de comfortabele energie.

Lethargie

Bij lethargie is er sprake van een variantie van 31.1%. Er is geen enkele variabele die de relatie tussen leiderschapsstijl en lethargie modereert. Alleen het teamtype uitvoering modereert de relatie tussen een controlerende leiderschapsstijl en lethargie.

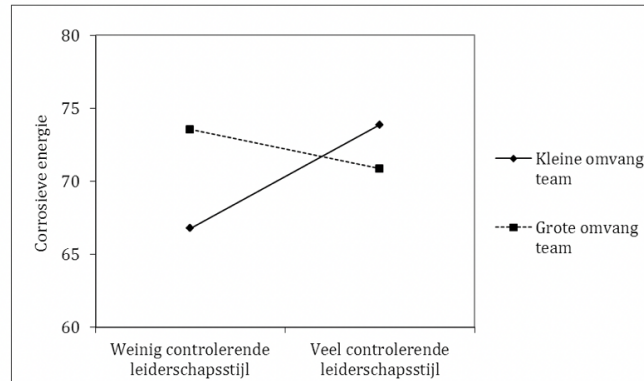


Afbeelding 11

Dat wil zeggen dat bij een leidinggevende met een controlerende leiderschapsstijl er minder lethargie in het team zal zijn. Een controlerende leiderschapsstijl zal lethargie bij de teamtypen staf en beleid licht doen toenemen.

Corrosieve energie

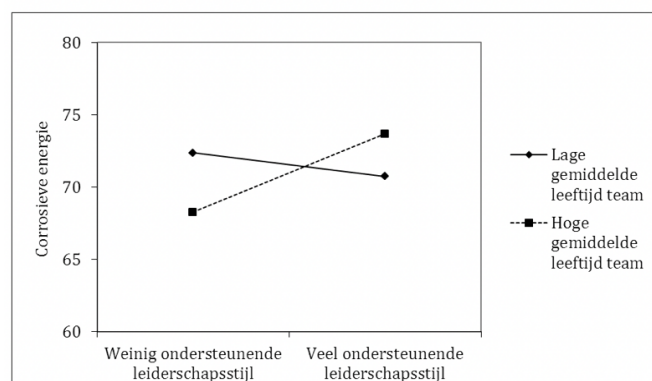
De variantie van de hiërarchische regressieanalyse van de corrosieve energie is 30.6 %. Ook in deze regressieanalyse is er geen significante negatieve relatie waar te nemen tussen leiderschapsstijl en corrosieve energie. Er is wel een significante negatieve relatie tussen het geslacht van de teamleden en corrosieve energie ($\beta = -.254$; $p < .05$).



Afbeelding 12

Dat houdt in dat in een team met een meerderheid aan vrouwelijke medewerkers er minder sprake is van corrosieve energie. Daarnaast is er een significante relatie tussen de gemiddelde functieschaal van het team en corrosieve energie ($\beta = -.345$; $p < .01$). Als er sprake is van een team met gemiddeld een hogere functieschaal is er eveneens sprake van minder corrosieve energie.

Bij de corrosieve energie zijn er nog een drietal modererende effecten zichtbaar die van invloed zijn op de relatie leiderschapsstijl en corrosieve energie. In de eerste plaats modereert de omvang van het team ($\beta = -.257$; $p < .01$) de relatie tussen de controlerende leiderschapsstijl en corrosieve energie.



Afbeelding 13

Dat wil zeggen dat in een team van een grote omvang een controlerende leiderschapsstijl minder corrosieve energie zal geven en dat in een team met een kleine omvang een controlerende leiderschapsstijl juist tot meer corrosieve energie zal leiden. In de tweede plaats modereert het teamtype uitvoering ($\beta = .267$; $p < .05$) de relatie tussen een ondersteunende leiderschapsstijl en corrosieve energie. Dat betekent dat in een uitvoerings-team de corrosieve energie zal stijgen naar mate er sprake is van een meer ondersteunende leiderschapsstijl. In de derde plaats modereert de gemiddelde leeftijd van een team ($\beta = .204$; $p < .05$) de relatie tussen een ondersteunende leiderschapsstijl en corrosieve energie. Met andere woorden: bij

een lagere gemiddelde leeftijd in een team zal een meer ondersteunende leiderschapsstijl leiden tot lagere corrosieve energie. In een team met een gemiddeld hoger leeftijd zal een meer ondersteunende stijl juist leiden tot meer corrosieve energie.

Energieschaal

Uit de regressieanalyse van de energieschaal blijkt dat de verklaarde variantie met 12.3% zeer laag is. Er zijn daarnaast geen significante relaties te zien tussen de leiderschapsstijl en de energieschaal. Gaven de regressieanalyses van de energielabels als afhankelijke variabelen wel een aantal significante effecten zien, in de energieschaal is daar geen sprake van.

Samenvatting regressieanalyse

Het belangrijkste resultaat is dat er geen direct verband is tussen leiderschapsstijl (SDT) en energie. Maar door gebruik te maken van de path-goal theory zijn er wel meerdere effecten gevonden op de interactie tussen leiderschapsstijl en kenmerken van het team alsmede interacties tussen leiderschapsstijl en kenmerken van de teamleider. Doordat de kenmerken modereren met de SDT is contingentie conform de verwachtingen van de path-goal theory bevestigd.

Bruch en Vogel hebben met hun vier energielabels een construct ontwikkeld dat meer dan voldoende informatie geeft met betrekking tot de energietoestand van een team. De energieschaal geeft die informatie in dit testjaar niet. De energieschaal behoudt echter wel zijn nut om de ontwikkeling van de energie van een team op eenvoudige wijze te kunnen volgen. Bovendien vereenvoudigt de energieschaal de selectie van teams voor het onderzoek sterk vereenvoudigd. De score van de teams op de energieschaal laat meer dan voldoende spreiding zien voor deze selectie.

6.10 Resultaten van het testen van het kwalitatieve onderzoek

Naast het testen van de meetinstrumenten is er tevens een test gedaan naar de werking van het kwalitatieve deel van het onderzoek. Gekeken is naar de opzet en uitvoering van de interviews met de teams, de opzet en uitvoering van de interviews met de leidinggevenden en tot slot het adviesgedeelte van het onderzoek.

Uit de 122 teams die gekoppeld konden worden aan een leidinggevende zijn 32 teams geselecteerd om deel te nemen aan de testfase. Er is zo veel mogelijk geprobeerd teams te selecteren uit de verschillende clusters en binnen de clusters zo veel mogelijk verschillende directies. Het was de bedoeling om binnen een directie een hoog en een laag scorend team te selecteren. Dit is slechts in beperkte mate gelukt. Binnen alle clusters zijn een of meerdere teams geselecteerd en uiteindelijk hebben dertien teams meegewerkt en het traject in de testfase voltooid. Ook in deze selectie is er sprake van een oververtegenwoordiging van het cluster Maatschappelijke ontwikkeling met vier geselecteerde teams. De deelname was vrijwillig en opvallend was dat op één uitzondering na de laagst scorende teams hebben afgezien van deelname aan het onderzoek. Bij de selectie van de teams bleek dat een aanzienlijk deel van de clusters het MTO (vrijwel) niet op teamniveau zijn uitgewerkt. Gevolg was dat in de clusters Rotterdamse Service Organisatie, Stadsontwikkeling en Stadsbeheer

bijna geen teams voorhanden waren die opgenomen hadden kunnen worden in het onderzoek. In mindere mate gold dat ook voor een aantal directies binnen het cluster Dienstverlening.

De gesprekken met de teams werden voorbereid aan de hand van een analyse van de energievragen en de scores op de energielabels en de energieschaal. Er is een itemlijst voor de interviewers voorbereid. De interviewers zijn kort voorbereid in de theorie van organisatie-energie en interventies. Daarnaast zijn de vragenlijsten met hen doorgenomen. Verslagen van de gesprekken werden gemaakt door studenten van de EUR die een stage volgden bij de gemeente Rotterdam.

De verslagen van de interviews vormden samen met de analyse van de energievragen en de scores, de basis voor het interview met de teamleider. Dat interview is opgenomen en verwerkt tot een verslag. Beide verslagen en de analyse vormden de basis voor het formuleren van een schriftelijk advies op maat voor de teamleider.

De basis voor de interventies vormde de theorie van Bruch en Vogel. Zij hebben een aantal condities geformuleerd die de energielabels positief of negatief zouden beïnvloeden. Uiteindelijk leverde deze theorie 29 mogelijke interventies op om de energie van een team te vergroten of te consolideren.

Aan het einde van het jaar zijn door de onderzoeker vervolggesprekken gevoerd over de uitvoering van het advies en is de score vergeleken tussen de MTO's over 2013 en 2014. Er is verder geen onderzoek gedaan naar een nadere betekenis van verschillen tussen de scores van beide jaren. Doel van het testjaar was de werking van de instrumenten te testen. Gebleken is dat de instrumenten – met een aantal aanpassingen – geschikt bleken te zijn voor het onderzoek. Wat vastgesteld kon worden is dat van zeven van de dertien teams de energieschaal gestegen was. Van twee teams kon als gevolg van wijzigingen in de organisatie geen vergelijking gemaakt worden.

6.11 Conclusies en aanpassingen van het onderzoek

Doel van het testjaar was te onderzoeken of het gekozen onderzoeksdesign in de praktijk uitvoerbaar was. Deze stap is genomen vanwege het feit dat in een bestaande praktijksituatie wordt onderzocht en geadviseerd. Een goed werkend ontwerp en een goede uitvoering moest voorkomen dat er schade veroorzaakt zou worden bij het adviseren en uitvoeren van adviezen. In deze paragraaf worden bevindingen, resultaten en wijzigingen in de opzet en/of uitvoering van het design weergegeven.

Operationalisatie kwantitatief onderzoek

Uit de toepassing van de OEQ(12) blijkt dat het instrument van energiemeting voldoet voor dit onderzoek. Daar zijn wel een aantal aanpassingen voor nodig gebleken. Door de zwakke Cronbach's Alpha kan er wat betreft de vier energielabels niet gesproken worden van een schaal, maar er is sprake van een index. Het is dan de vraag of de twaalf vragen in een index nog wel in vier labels opgedeeld kunnen worden. Volgens een uitgevoerde factoranalyse (bijlage VII) moet die vraag ontkennend worden beantwoord. Van de twaalf vragen geven drie

vragen een andere factor aan. De overige negen vragen geven samen eenzelfde factor aan. Naast de statistische bezwaren tegen de OEQ(12) is er ook een praktisch probleem met de opzet van Bruch en Vogel.

Met vier verschillende labels geeft enerzijds een goed inzicht in de energietoestand van een team en geeft ook meer dan voldoende aanleiding om in het kwalitatieve deel van het onderzoek de 'winst- en verliesrekening' van de energie te kunnen duiden. Anderzijds is werken met de labels zeer lastig bij het vergelijken van een team door de jaren heen en het vergelijken van teams met elkaar.

De statistische en praktische bezwaren kon worden opgelost door middel van het construeren van een zogenaamde energieschaal (bijlage VIII) op basis van de negen vragen die samen dezelfde factor weergeven.

Leiderschapsstijl blijkt weinig direct effect te hebben op de energie van een team. Op de energieschaal en op de onderliggende energielabels is in de correlatietabel geen enkele significante relatie aangetoond. In de regressieanalyse is geen significante relatie aangetoond tussen leiderschapsstijl en de energieschaal. Echter, de onderliggende energielabels laten wel enkele significante relaties zien. Met name in de interactie tussen leiderschapsstijl en controlevariabelen zijn significante relaties aan te tonen in alle vier de energielabels.

Uit de correlatietabel blijkt wel dat er sterke significante relaties bestaan tussen de energielabels onderling en tussen de energielabels en de energieschaal.

De statistische resultaten van de energiemeting laten een aantal problemen zien. De Cronbach's Alpha is van de vier energielabels te laag, de Cronbach's Alpha van de geconstrueerde energieschaal is echter goed. Dat zou tot de keuze kunnen leiden om alleen de geconstrueerde energieschaal in het onderzoek te gebruiken. De regressieanalyse geeft daarentegen geen significante relaties aan maar de onderliggende energielabels wel. Om deze reden is besloten om het meetinstrument van Bruch en Vogel (2005, 2011) met toevoeging van de geconstrueerde energieschaal te volgen met als doel het verschil in energie te kunnen meten voor en na gepleegde interventies.

Het instrument voor het meten van de leiderschapsstijl blijkt in relatie tot organisatie-energie, voor dit onderzoek (te) weinig resultaat op te leveren.

Met deze constatering ontstaat er een probleem met de onderzoeksopzet. Een van de belangrijke veronderstellingen is dat leiderschap een belangrijke rol speelt bij het beïnvloeden van de energie van een team. De keuze is dan de onderzoeksopzet of de deelvragen aan te passen of te onderzoeken of er andere leiderschapsstijlen dan de hier onderzochte ondersteunende en controlerende stijlen wel invloed hebben op de energie van een team. De keuze voor de SDT is ingegeven door de beschikbaarheid van een gevalideerde vragenlijst¹³ en uit het gegeven dat SDT veelvuldig is onderzocht en gepubliceerd. Voor het onderzoek is vervolgens besloten om een andere leiderschapsstijl te gebruiken om na te kunnen gaan wat

¹³ Problems at work questionnaire van Deci en Ryan, 1989.

de invloed is van leiderschap op energie. Hierop is gekozen voor de transformationele leiderschapsstijl (TFL). De keuze voor TFL is mede ingegeven door het meetinstrument dat gebruikt kan worden. De vragenlijst van Podsakoff (1990) is namelijk ruim voldoende gevalideerd om dit concept te meten (van der Voet, 2014) en is veelvuldiger gebruikt dan de questionnaire voor de SDT.

Kwalitatief onderzoek en advisering interventies

Er is binnen de gemeente Rotterdam tussen de clusters geen collectieve afspraak gemaakt tot welk niveau het MTO wordt gerapporteerd. Dat veroorzaakt in eerste instantie een scheve verhouding in de potentiële teams voor onderzoek. Voor het MTO over 2014 (het onderzoeksjaar) is die afspraak wel gemaakt.

De keuze voor vrijwilligheid moet gehandhaafd zijn, wil medewerking verkregen worden. Besloten is daarom de benadering van teamleiders en teams voor deelname te intensiveren en teamleiders eerder in het proces te benaderen. Uit het testjaar is naar voren gekomen dat met name teamleiders van laag scorende teams deelname aan het onderzoek weigerden. Deze categorie teamleiders zal dan ook extra aandacht krijgen om te voorkomen dat deze categorie ondervertegenwoordigd is in het onderzoek.

Ten bate van het kwalitatieve onderzoek worden focusgesprekken gevoerd met de deelnemende teams en worden de betrokken teamleiders geïnterviewd. De focusgesprekken zijn begeleid door medewerkers van Leren en Ontwikkelen, een onderdeel van de afdeling HR van de gemeente Rotterdam. De gesprekken zijn genotuleerd door masterstudenten van de EUR. De interviews met de teamleiders zijn afgenomen door de onderzoeker.

De voorbereiding vanuit het onderzoek op de interviews voor wat betreft de analyses en de itemlijsten is werkbaar en effectief gebleken. Echter de voorbereiding van de interviewers was onvoldoende en dit had gevolgen voor de uitvoering. De interviewers bleken op momenten onvoldoende in staat te zijn vragen van deelnemende teamleiders en teams te beantwoorden. De oorzaak hiervan was dat de interviewers kennelijk onvoldoende informatie met betrekking tot het onderzoek hebben gekregen. In enkele gevallen is de interviewer zich meer gaan gedragen als adviseur dan als onderzoeker. Voor het definitieve onderzoek is middels een startbijeenkomst en een beschikbaar gestelde leesmap, een betere uitleg van de theorie en aanpak aan de interviewers gegeven en is de ondersteuning en de begeleiding van de interviewers gedurende het proces verbeterd.

De verslaglegging was te verschillend als gevolg van de uitvoering door verschillende personen. Verslagen waren niet congruent en veroorzaakten interpretaties van teksten die in de latere advisering tot misverstanden hebben geleid. Voor het onderzoeksjaar zijn de gesprekken opgenomen en door een extern bureau zijn de opnamen in transcripten uitgewerkt.

De interviews met het team en de teamleider zijn door verschillende personen afgenomen. De tweede persoon (de onderzoeker) is niet bij de focusgesprekken aanwezig geweest en miste daardoor veel van de dynamiek en de beleving van het focusgesprek. Daarom is

besloten de focusgesprekken met de team en de interviews met de teamleiders door dezelfde persoon te laten afnemen teneinde de kwaliteit van het interview met de teamleider te verbeteren. Door de precieze kennis van de inhoud en de dynamiek van het focusgesprek met het team, is de interviewer meer in staat door te vragen door uitspraken en opvattingen van het team te spiegelen met de uitspraken van de teamleider.

Voor dit testjaar is voor het opstellen van adviezen voor interventies op de energie van een team, gebruik gemaakt van kenmerken van de vier energielabels zoals die door Bruch en Vogel (2005, 2011) zijn beschreven. Deze kenmerken van energielabels hebben tot 29 verschillende adviezen geleid. Het idee was dat het bevorderen of tegengaan van kenmerken van de verschillende energielabels tot het verbeteren of consolideren van de energie van het team zou leiden. Deze adviezen bleken in de praktijk niet in voldoende mate de vraagstukken van de teams te dekken. Uit de teams kwamen zaken naar voren die niet gedekt werden door de kenmerken. Naast het ontbreken van adequate adviezen waren er adviezen die op geen van de teams van toepassing waren of slechts in een enkel geval geschikt waren. Acht van de 29 interventies bleken in geen enkel geval geadviseerd te worden, vier interventies werden slechts eenmaal geadviseerd.

De benadering op basis van de verschillende energielabels bleek te krampachtig en derhalve is in de onderzoeksfase van deze benadering afgeweken om tot meer integrale adviezen te kunnen komen. Een benadering van interventies op basis van de theorie van Bruch en Vogel is daarom verlaten en vervangen door een nieuw theoretisch kader¹⁴.

6.12 Samenvatting en conclusies

Er is een testjaar aan het feitelijke onderzoek voorafgegaan om de onderzoeksopzet en de meetinstrumenten te testen op hun werking.

Als eerste is onderzocht of de vragenlijst van Bruch en Vogel (2011) – de Organizational Energy Questionnaire – de energie van teams kon meten. Daartoe zijn de Cronbach's Alpha berekend, deze bleken zeer zwak te zijn. De daaropvolgende factoranalyse toont ook aan dat de twaalf vragen geen vier dimensies meten maar dat negen vragen wel gezamenlijk een factor meten. Als tweede is het instrument getest om leiderschapsstijl te meten, hiervoor is de Problems at Work (PAW) Questionnaire (Deci, Ryan, 1989) gebruikt. Deze vragenlijst meet of een leidinggevende een (hoog of laag) controlerende dan wel een (hoog of laag) ondersteunende leiderschapsstijl hanteert. Een Factor-analyse laat zien dat er geen schaal wordt gemeten omdat kennelijk een controlerende of een ondersteunende leiderschapsstijl twee verschillende stijlen zijn die worden gemeten. Om die reden zijn alleen de uiterste scores gebruikt, hoog ondersteunend en hoog controlerend.

De voorlaatste stap in dit testjaar is een correlatieanalyse geweest. De vier energielabels en de energieschaal laten sterke verbanden met elkaar zien. Voorts lijkt alleen de gemiddelde leeftijd van een team een zwak verband te laten zien met comfortabele energie en lijkt de

¹⁴ Zie hoofdstuk 4.

gemiddelde salarisschaal van een team een sterk verband te hebben met lethargie, corrosieve energie en de geconstrueerde energieschaal.

Een regressieanalyse moet uiteindelijk significante verbanden aantonen. De controlevariabelen gemiddeld geslacht, aantal dienstjaren, leeftijd en functie laten verbanden zien met een of meerdere energielabels. Er worden echter geen verbanden gevonden met de energieschaal. Alleen een controlerende leiderschapsstijl laat een verband zien met comfortabele energie. Verder is er geen verband gevonden tussen leiderschapsstijl op zich en de energie van een team.

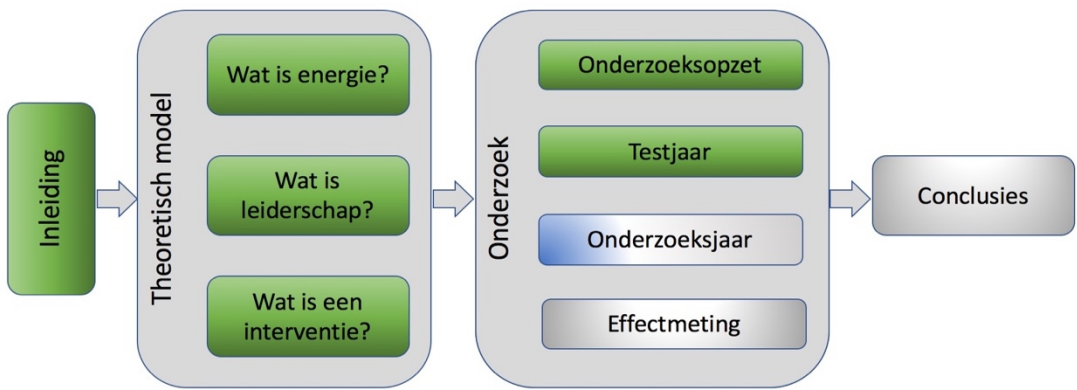
Wel opvallend zijn de verbanden die zijn gevonden van moderatoren op de energielabels, ook hier zijn echter geen verbanden met de energie-schaal gevonden. Een controlerende stijl interacteert met de gemiddelde functieschaal, omvang van het team en het type team en deze interactie heeft effect op een of meerdere energielabels. Eenzelfde soort effecten zijn zichtbaar op de interactie tussen een ondersteunende stijl en type team, gemiddelde leeftijd van het team en het geslacht van de leidinggevende. Deze resultaten laten zien dat het effect van leiderschap conform de path-goal theory contingent is.

Voor wat betreft de meetinstrumenten is de conclusie dat het meetinstrument van Bruch en Vogel statistisch enige zwakke elementen laat zien. Door de vertaling van de vragen is één vraag qua woordkeus veranderd omdat de vraagstelling voor meerdere uitleg vatbaar was. Echter, het instrument blijft geschikt als meetinstrument van energie en maakt het mogelijk veranderingen in de energie van het team te volgen. Er kan geen direct verband worden aangetoond tussen leiderschapsstijl en energie. SDT met de ondersteunende en de controlerende stijl lijkt voor dit onderzoek niet geschikt. Voor het onderzoeksjaar wordt overgegaan naar transformationeel leiderschap (TFL), met de verwachting dat TFL wel een direct verband met energie kan aantonen.

Nut en noodzaak van de toepassing van de path-goal theory voor het onderzoek naar invloed van context-factoren is aangetoond.

Het testen van de interviews en de focusgesprekken met de teams hebben aanleiding gegeven voor het aanpassen van de itemlijsten, opzet van de gesprekken, verwerking van de gesprekken, de advisering en het begeleiden van de deelnemende teamleiders.

In het testjaar is gebleken dat de kenmerken van de energielabels onvoldoende theoretische basis geven voor het ontwerpen van interventies. Daartoe is voor het onderzoeksjaar een ander theoretisch model hiervoor ontwikkeld.



Hoofdstuk 7. Het effect van leiderschap op energie

7.1 Inleiding

In hoofdstuk 7 worden grotendeels dezelfde statistische bewerkingen toegepast als in hoofdstuk 6, met het verschil dat in dit hoofdstuk een onderzoeksgroep wordt samengesteld om antwoord te vinden op de probleemstelling en de onderliggende deelvragen. Op basis van de ervaringen in het testjaar is op een aantal onderdelen de onderzoeksopzet aangepast en verbeterd.

Omdat de eerste resultaten betreffende de invloed van leiderschap op de energie lieten zien dat deze directe invloed erg beperkt is, wordt in dit hoofdstuk de Self Determination Theory (SDT) met de controlerende leiderschapsstijl en de ondersteunende leiderschapsstijl vervangen door de transformationele leiderschapsstijl (TFL). Onderzocht wordt of de TFL wel de energielabels en de energieschaal direct kan beïnvloeden.

In dit onderzoeksjaar is wederom een enquête onder de leidinggeevenden afgenomen. In het kwantitatieve onderzoeksdeel zijn de resultaten van deze enquête gekoppeld aan de data uit het MTO en andere HR-databestanden (geslacht, functieschalen, jaren in dienst). Het aantal teams dat is onderzocht, is uitgebreid van 13 naar 25. Als eerste worden de kenmerken van de teams en de leidinggeevenden weergegeven.

In de beschrijvende statistiek worden de Cronbach's Alpha bepaald is en wordt een factoranalyse uitgevoerd op de twaalf energievragen om opnieuw te bepalen of de twaalf vragen tezamen een schaal vormen. Tevens wordt een factoranalyse uitgevoerd op de vragenlijst (Podsakof, 1985) die de mate van TFL meet om te bepalen of de vragen samen een schaal vormen. Tot slot wordt aan de hand van een correlatietabel en regressieanalyses onderzocht of (significante) verbanden gelegd kunnen worden.

7.2 Selectie van de teams voor de onderzoeksgroep

Voor dit deel van het onderzoek zijn er nieuwe teams geselecteerd. Omdat in dit onderzoek ervoor is gekozen om teams op te nemen waar verbetering van de energie noodzakelijk lijkt, zijn uit het MTO 2014 alle bekende teams geselecteerd, die op de energieschaal gelijk of lager dan het concerngemiddelde van 3.5 scoren. Dit zijn 164 teams. In deze paragraaf wordt een beschrijving van de onderzoeksgroep gegeven.

Beschrijving van de onderzoeksgroep

Uit de geselecteerde teams uit het MTO (n=164) zijn 60 team geselecteerd. Hiervan zijn 30 teams benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. 25 teamleiders hebben uiteindelijk ingestemd om met hun team deel te nemen aan het onderzoek, één team is echter uit het onderzoek gehaald vanwege het feit dat de teamleider van dit team al vrij snel zijn functie ter beschikking heeft gesteld. De gegevens van de teams zijn gekoppeld aan de gegevens van de teamleiders. De verdeling over de clusters van teams uit het gekoppelde bestand en de 24 teams in de onderzoeksgroep is opgenomen in tabel 7.1.

Energieschaal	Aantal teams in het gekoppelde bestand		Aantal teams in de onderzoeksgroep	
	n	%	n	%
Bestuursdienst	0	0	0	0
Dienstverlening	16	9.8%	3	12.5%
Maatschappelijke Ontwikkeling	31	18.9%	4	16.7%
Rotterdamse Service Organisatie	49	29.9%	6	25.0%
Stadsbeheer	5	3.0%	0	0
Stadsontwikkeling	37	22.6%	5	20.8%
Werk & Inkomen	26	15.9%	6	25.0%
Totaal	164	100%	24	100%

Tabel 7.1 Vergelijking clusters op de energieschaal van het gekoppelde bestand en de onderzoeksgroep.

Er is sprake van een redelijke spreiding over de clusters met uitzondering van de clusters Bestuursdienst en Stadsbeheer. Bij de Bestuursdienst was het probleem dat dit cluster aan de vooravond stond van een grote reorganisatie en met zekerheid kon worden vastgesteld dat de organisatie-indeling in hoge mate zou veranderen waardoor later geen effectmeting gedaan kon worden. Voor Stadsbeheer was nog steeds het probleem dat het MTO weinig op teamniveau was uitgesplitst. Van het lage aantal teams dat wel beschikbaar was, kon geen team gevonden worden dat bereid was om deel te nemen aan het onderzoek.

Voor wat betreft het derde selectie criterium – een spreiding over type teams – geldt dat er sprake is van een afwijking van de onderzoeksgroep ten opzichte van het totaal aantal teams. Uitvoeringsteams zijn oververtegenwoordigd (+17.7%), de beleidsteams (- 4.2%) en de stafteams (- 13.5%) zijn ondervertegenwoordigd.

Voor de validiteit van het onderzoek is de respons van belang. Van de 24 teams in de onderzoeksgroep is de respons als volgt.

De respons van de onderzoeksgroep ligt wat hoger dan de respons in het databestand van het MTO, gemiddeld 4.0% hoger. Het verschil wordt vooral veroorzaakt door het ontbreken van teams uit het cluster SB in de onderzoeksgroep. In het MTO was de respons van dit cluster met 39.2 % buitengewoon laag. Als SB niet wordt meegenomen in de respons dan neemt de respons voor het gehele concern toe van 52.9% naar 57.9%.

Cluster	Aantal teams in programma	Aantal medewerkers	Aantal respondenten	Respons (in %)
Dienstverlening	3	50	32	64.0%
Maatschappelijke Ontwikkeling	4	74	47	63.5%
R'damse Service Organisatie	6	119	63	52.9%
Stadsontwikkeling	5	115	65	56.5%
Werk & Inkomen	6	127	69	54.3%
Totaal	24	485	276	56.9%

Tabel 7.2 Respons per cluster van de teams uit de onderzoeksgroep.

Tot slot nog enkele kenmerken met betrekking tot de medewerkers van de deelnemende teams. Ten opzichte van het concern zijn er meer vrouwelijke medewerkers, zijn de medewerkers gemiddeld ruim een jaar jonger, hebben de medewerkers uit de onderzoeksgroep 1,5 jaar minder dienstjaren en zijn de medewerkers gemiddeld 11% hoger ingeschaald. Voor wat betreft de verschillen aangaande geslacht en functieschaal ligt de oorzaak hoogstwaarschijnlijk in de afwezigheid van het cluster Stadsbeheer in de onderzoeksgroep. Dit cluster is het grootste qua omvang, heeft veel lage inschalingen en een vooral mannelijke populatie.

7.3 Resultaten van het gekoppelde bestand

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de beschrijvende en toetsende statistiek uit het gekoppelde bestand beschreven. Als eerste worden de kenmerken van de teams weergegeven, dan de beschrijvende statistiek van het gekoppelde bestand en tot slot de resultaten van de T-toets en de hiërarchische regressieanalyse.

Kenmerken van het gekoppelde databestand 2014

Het databestand is het resultaat van de koppeling van leidinggevendenden (uit de leiderschapsenquête) aan teams (uit het MTO). De medewerkers zijn als eerste gekoppeld aan een team, hierbij is voor een deel van het bestand gebruik gemaakt van aanvullende informatie om die koppeling mogelijk te maken. Dit zijn gegevens betreffende inschalingen, geslacht, leeftijden enzovoort. Deze gegevens zijn geanonimiseerd aangeleverd door de afdeling HR van de gemeente Rotterdam. Hiervoor is aan de directeur HR formeel toestemming voor gevraagd en verkregen. Voor een deel van de medewerkers was deze koppeling niet mogelijk. Oorzaak hiervan was dat het cluster Stadsbeheer de gegevens alleen op afdelingsniveau hadden laten genereren zodat teams niet zichtbaar gemaakt konden worden. Daarnaast hadden bij een specifiek cluster medewerkers niet de beschikking over een zakelijk e-mailadres. Een beperkt deel van deze groep is uitgenodigd om de enquête op papier in te vullen. Het gevolg was dat een groot deel van de medewerkers niet aan een team konden worden toegewezen. Een tweede stap was het koppelen van de leidinggevende aan een team. Een deel van de leidinggevendenden heeft de leiderschapsenquête niet ingevuld en kon dus niet aan een team gekoppeld worden. Tot slot viel een deel van de teams af omdat te weinig (minder dan zeven) medewerkers het MTO hadden ingevuld. De reden voor het niet opnemen van teams met minder dan zeven respondenten was enerzijds de representativiteit van de uitkomst onvoldoende is en anderzijds bij een lage respons de anonimiteit niet meer gegarandeerd kan worden. Na het schrappen van teams vanwege genoemde oorzaken resteerden uiteindelijk 143 teams. De kenmerken van de teams zijn weergegeven aan de hand van tien controlevariabelen. Deze zijn verdeeld in drie categorieën, te weten: kenmerken van de medewerkers, kenmerken van het team en tot slot kenmerken van de leidinggevende.

Kenmerken van de medewerkers

Het gekoppelde databestand laat zien dat er sprake is van een vrijwel evenredige verdeling tussen teams met meer mannelijke medewerkers en teams met meer vrouwelijke

medewerkers. Het gemiddelde van 0.54 laat zien dat er meer vrouwelijke respondenten zijn dan mannelijke respondenten. Aan de hand van het minimum van 0 en het maximum van 1 wordt vastgesteld dat er zowel teams zijn met enkel mannelijke respondenten als teams met enkel vrouwelijke respondenten. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 47 en daarmee gelijk aan het landelijk gemiddelde van gemeenteambtenaren (A + O Fonds gemeenten, 2014). De respondenten zijn gemiddeld 15.6 jaar in dienst van de gemeente Rotterdam. De gemiddelde functieschaal van de respondenten is negen. Er is een groot verschil tussen de minimumschaal en de maximumschaal. De functieschaal is gekoppeld aan functie-eisen, waaronder opleidingseisen. Hoe hoger de schaal, hoe hoger de gevraagde opleiding en hoe groter het verschil in werkzaamheden die de medewerkers uitvoeren. Op grond hiervan kan geconcludeerd worden dat er een grote variatie is in het werk dat de teams uitvoeren.

Het aantal vrouwelijke respondenten ligt in het onderzoeksjaar 2015 met 0.03 een fractie hoger dan in het testjaar 2014. De gemiddelde leeftijd is met 0.78 jaar gestegen, dat is iets minder dan je zou verwachten. Daartegenover staat dat het gemiddelde aantal dienstjaren in 2015 is toegenomen met 1.22 jaar. De gemiddelde functieschaal is vrijwel gelijk gebleven.

Kenmerken van de teams

De 143 teams laten grote verschillen zien in de omvang van het team. Ongeveer de helft (49.7%) van de teams bestaat uit 21 tot 30 medewerkers. Opvallend is dat twaalf procent van de teams meer dan 30 medewerkers telt. Er zijn relatief weinig kleine teams in het bestand gevonden, vier teams (2.8%) hebben tien of minder medewerkers.

Meer dan de helft (53.1%) heeft een uitvoerende taak, slechts twaalf teams (8.4%) zijn belast met beleidstaken. De overige teams (38.5%) zijn belast met staf- en ondersteuningstaken. In dit onderzoeksjaar is ten opzichte van de testfase een variabele aan het onderzoek toegevoegd, namelijk de hetero- of homogeniteit van het team. De meting is gedaan met een 10-punts Likertschaal waar 1 staat voor zeer homogeen en 10 staat voor zeer heterogeen. De score is gegeven door de teamleider en is dus zijn perceptie van heterogeniteit of homogeniteit. Uit de data blijkt dat er sprake is van een grote spreiding. Veruit de meeste teamleiders beschouwen hun team echter eerder als een heterogeen team. Dat wil zeggen dat er veel verschillen in leeftijd, geslacht en ervaring, zijn. Een klein deel van de teamleiders beschouwt hun team als extreem heterogeen of homogeen.

Ten opzichte van 2014 is in het onderzoeksjaar de verdeling tussen het type teams fors gewijzigd. Met name het aantal teams van het type beleid is met 29.5% aanzienlijk hoger dan de 8.2% in 2014. Het aantal teams van het type uitvoering is gedaald met 8% en het aantal teams van het type staf is met 13.1% gedaald ten opzichte van 2014. Het aantal teams in het onderzoeksjaar is 22 teams meer dan de 121 teams in het testjaar.

Kenmerken van de leidinggevenden

Tot slot worden de kenmerken van de leidinggevenden beschreven. Bijna 56% (n=80) van de leidinggevenden is van het mannelijke geslacht. Ten opzichte van de verdeling mannen-

vrouwen onder alle medewerkers, wijkt de verdeling mannen-vrouwen in het gekoppelde bestand aanzienlijk af, namelijk 65.5% mannen als leidinggevende tegenover 56% mannen als leidinggevende in het gekoppelde bestand. Dezelfde verschillen tussen het gekoppelde bestand en alle respondenten is zichtbaar voor wat betreft leeftijdsopbouw van de leidinggevend en het aantal jaren ervaring als leidinggevend en.

In het gekoppelde bestand is bijna de helft (47.9%) van de teamleiders 50 jaar of ouder, bij alle respondenten is dat met 38.5% aanzienlijk lager. In het gekoppelde bestand heeft 44.4% tien of meer jaar ervaring met leidinggeven aan een team, voor alle respondenten is dat bijna 60%.

7.4 Beschrijvende statistiek

Als eerste wordt de operationalisatie van de metingen van energie en leiderschap weergegeven. Net als in het testjaar wordt de Cronbach's Alpha van de energiemeting en de leiderschapsmeting berekend en daarna wordt een factoranalyse van de energiemeting en transformationeel leiderschap gemaakt.

Metten van de organisatie-energie

Voor het berekenen van de Cronbach's Alpha van de organisatie-energie is gebruik gemaakt van de OEQ(12) zoals opgenomen in het MTO met in totaal 6.196 respondenten (respons= 52.9%) en van de enquête onder leidinggevend en van de gemeente Rotterdam met een respons van 484 respondenten (respons= 69.6%).

Variabele	Cronbach's Alpha medewerkers	Cronbach's Alpha leidinggevend en
Productieve energie	.668	.659
Comfortabele energie	.581	.317
Lethargische energie	.617	.451
Corrosieve energie	.542	.346

Tabel 7.3 Cronbach's Alpha van de energielabels in het onderzoeksjaar.

De Cronbach's Alpha (CA) van de medewerkers en de leidinggevend en zijn op drie van de vier labels duidelijk verschillend. Echter de CA's zijn met uitzondering van de CA van productieve energie, zwak. Bij deze CA is een groot verschil met het testjaar te zien (.439). Dit laat zich als volgt verklaren.

Er is sprake van productieve energie in een team wanneer deze wordt gekenmerkt door emotionele betrokkenheid en mentale alertheid, samen met veel activiteit, snelheid, uithoudingsvermogen en productiviteit (Bruch en Vogel, 2011). Productieve energie is in het MTO 2013 gemeten met de volgende items: 'Ik ben enthousiast over mijn baan', 'Ik heb oprechte zorg over het wel en wee van mijn afdeling' en 'Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen'. De meetschaal van deze items is een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 staat voor zeer mee eens en 5 voor zeer mee oneens. Daarnaast kon ook 'weet niet/geen mening' als antwoord worden aangegeven.

Na publicatie van de resultaten van het MTO 2013 bleek het item 'Ik heb oprechte zorg over het wel en wee van mijn afdeling' voor meerdere interpretaties vatbaar¹⁵. Om een onbetrouwbare meting te voorkomen is daarom besloten om in het testjaar productieve energie te meten met twee items, namelijk: 'Ik ben enthousiast over mijn baan' en 'Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen'. In het MTO 2014 is het genoemde item vervangen door 'Ik voel me betrokken bij de toekomst van mijn afdeling'. In de empirische fase is vervolgens productieve energie met drie items gemeten, namelijk: 'Ik ben enthousiast over mijn baan', 'Ik voel me betrokken bij de toekomst van mijn afdeling' en 'Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen'.

Tot slot zijn de CA voor de geconstrueerde energieschaal – op basis van de data uit het MTO en uit de dataset van de leidinggevenden – berekend. Voor het MTO-bestand komt de CA op .791 en voor het leidinggevenden bestand op .701. Deze CA van de energieschaal voldoen wel.

De CA van de medewerkers in het onderzoeksjaar zijn vrijwel gelijk aan de CA in het testjaar, met uitzondering van productieve energie waarvoor hierboven een verklaring is gegeven.

Vervolgens moet net als in het testjaar een factoranalyse (bijlage XI) antwoord gegeven op de vraag of de twaalf energievragen (OEQ12) te verdelen zijn over de vier energielabels. Net als in het testjaar moet geconcludeerd worden dat de twaalf energievragen niet in de vier energielabels zijn te onderscheiden. Echter, de vragen die samen een dimensie vormen in het onderzoeksjaar zijn niet dezelfde vragen als in het testjaar. Met name één vraag valt in het onderzoeksjaar geheel weg uit de dimensie en daardoor is sprake van acht vragen die samen één dimensie vormen in de factoranalyse tegen negen vragen in één dimensie in het testjaar. Omdat de vergelijking op de energieschaal tussen de verschillende jaren dan moeilijk wordt, is gekozen om in het onderzoeksjaar niettemin dezelfde items als in het testjaar te gebruiken voor het berekenen van de energieschaal. De CA voor de energieschaal is voor het testjaar en het onderzoeksjaar gelijk: .791.

Metten van Transformationeel leiderschap

De meting van de mate waarin een teamleider gebruik maakt van een transformationele leiderschapsstijl is gebaseerd op de vragenlijst zoals die door Podsakoff (1989) is ontwikkeld. Deze vragenlijst¹⁶ is aan het begin van het onderzoeksjaar door de teamleiders ingevuld. Vervolgens bleek uit de focusgesprekken met de teams en de interviews met de teamleiders dat er in meerdere gevallen sprake was van een (groot) verschil in perceptie van de leiderschapsstijl tussen teamleider en medewerkers. Vanwege het geconstateerde verschil in perceptie, is aan het einde van het onderzoeksjaar de volledige vragenlijst van Podsakoff

¹⁵ Een verklaring ligt in de vertaling van dit item vanuit de Engelstalige OEQ(12) van Bruch en Vogel. Het oorspronkelijke item luidt: 'I really care about the fate of this company'. Waar 'care' in het Engels verwijst naar 'begaan', lijkt het woord 'zorg' in het Nederlandse item te verwijzen naar 'bezorgd'. Het item is waarschijnlijk door de respondenten anders geïnterpreteerd dan de bedoeling is.

¹⁶ Bij het overnemen van de vragenlijst in de eerste meting van TFL zijn twee vragen weggefallen. De vragen waren onderdeel van twee verschillende dimensies van Podsakoff. In de tweede meting is de volledige vragenlijst door zowel de teamleiders als de medewerkers ingevuld.

nogmaals uitgezet onder de teamleiders en medewerkers van de teams die zijn opgenomen in het onderzoek. Op deze wijze kan het verschil in perceptie tussen getoonde mate van transformationeel leiderschap en het door het team ervaren leiderschap tegenover elkaar worden gezet. Verschillen en overeenkomsten kunnen dan onderdeel worden van adviezen aan de teamleider met betrekking tot zijn leiderschap. In deze paragraaf worden de resultaten van de eerste meting toegelicht. In hoofdstuk 8 worden de resultaten van de tweede meting bij de teamleiders en de meting bij de medewerkers nader toegelicht.

Podsakoff et al. (1990) beschrijven aan de hand van een literatuurstudie een zestal leiderschapsgedragingen die gerelateerd zijn aan transformationeel leiderschap. Deze zes gedragingen omvatten verschillende aspecten: het formuleren van een visie en die visie communiceren (i); een rolmodel zijn voor de volgers door visie en beoogde resultaten voor te leven(ii); het bevorderen van gezamenlijke doelen onder de leden van het team (iii); het formuleren en communiceren van prestatieverwachtingen van het team (iv); het respecteren van gevoelens van teamleden door het geven van individuele steun (v) en tot slot het uitdagen van medewerkers tot het verbeteren van hun prestaties alsmede hun persoonlijke ontwikkeling (vi). De vragen uit de enquête zijn verdeeld over deze zes aspecten of dimensies. Deze zes dimensies en de onderliggende vragen spelen een belangrijke rol in de analyse van het volgens de leidinggevende getoonde leiderschap en het door het team ervaren leiderschap.

Aangezien alle items – conform de theorie – als een variabele worden samengenomen zouden de items samen een factor moeten vormen. Hiertoe is een factoranalyse (bijlage XII) uitgevoerd op de items van de eerste vragenlijst.

In deze factoranalyse is te zien dat de items samen niet een factor vormen, sterker nog er is een grote spreiding over de verschillende factoren waarneembaar (zie bijlage XII). De items Rolmodel 1, Individuele steun 3 en Individuele steun 4 passen niet in Factor 1 (eigen waarde 4.389). Prestatieverwachting 2 en Prestatieverwachting 3 passen weliswaar beter in Factor 3 (eigen waarde 1.460), maar zijn wel goed bruikbaar in Factor 1. In tabel 7.4 is de berekening van de CA van de afzonderlijke thema's en de CA van de totaalscore van de 21 vragen uit de vragenlijst van Podsakoff opgenomen.

Dimensie Podsakoff	Aantal items	Cronbach's Alpha
Visie	3	.511
Rolmodel	3	.244
Passende doelen	4	.749
Prestatieverwachting	3	.618
Individuele steun	4	.489
Intellectuele stimulatie	4	.625
Totaal	21	.740

Tabel 7.4 Cronbach's Alpha van de dimensies van het transformationeel leiderschap.

De Cronbach's Alpha van de totaalscore lijkt voldoende hoog, echter de n voor de berekening is laag, de resultaten van de factoranalyse lijken eigenlijk in tegenspraak met deze CA.

Desondanks wordt vanwege het ontwerp van het onderzoek – de invloed van leiderschap op de energie van een team en in aansluiting op hoofdstuk 6 – toch besloten om transformationeel leiderschap als een eendimensionale schaal op te nemen in dit onderzoek.

Organisatie-energie

Voor het onderzoeksjaar is nogmaals stil gestaan bij de vraag of de individuele scores wel geaggregeerd mogen worden tot de energie van een team. In het testjaar is een variantie-analyse uitgevoerd op de vier energielabels om de validiteit van de aggregatie van individuele scores naar een teamscore te bepalen. Hieruit kon worden geconcludeerd dat er voldoende variatie tussen de team was. Voor het onderzoeksjaar is een Intraclass Correlatie Coëfficiënt (ICC) berekend om de overeenstemming tussen de teamleden te kunnen vaststellen. Daartoe is een bestand genomen met respondenten waarvan bekend is in welk team zij zijn ingedeeld en waarvan we weten dat in het team minimaal zeven medewerkers de energievragen hebben beantwoord. In totaal zijn er 3.081 respondenten die verdeeld zijn over 252 teams, de gemiddelde teamgrootte is dan 12.23. De normwaarde van de ICC1 moet liggen tussen de .05 en .20 (Bliese, 2000) en dat wil zeggen dat met deze normwaarden voldoende variatie is in de energie-scores tussen de teams. Een ICC2-normwaarde van .5 betekent dat er een acceptabele betrouwbaarheid van de teamgemiddelden is gevonden. Met een ICC2-normwaarde van gelijk aan of groter dan .7 wordt gesproken van een goede betrouwbaarheid (Bliese, 2000).

	Productieve energie	Comfortabele energie	Lethargie	Corrosieve energie	Energie-schaal
ICC1	.11	.10	.08	.14	.14
ICC2	.60	.56	.53	.66	.66

Tabel 7.5 Interclass correlation coëfficiënt van de energielabels en de energieschaal.

De energieschaal geeft voor de ICC1 een waarde van .14 aan, de energielabels laten beperkte variërende waarden zien, echter allemaal binnen de marges van de normwaarde van ICC1.

De energieschaal geeft vervolgens een ICC2-waarde van .66 en er kan dus gesproken worden van een redelijk goede betrouwbaarheid van de teamgemiddelden op energie. Dit betekent dus dat de individuele scores geaggregeerd mogen worden op teamniveau. De energielabels laten variërende waarden zien, deze zijn in tabel 7.5 weergegeven.

De beschrijvende statistiek van de afhankelijke variabelen – de vier energielabels en de energieschaal – is opgenomen in tabel 7.6. De items die onder de vier energielabels vallen zijn door de medewerkers gescoord en vervolgens dus op teamniveau geaggregeerd.

Het energielabel productieve energie geeft met een gemiddelde score van 70 aan dat dit energielabel het hoogst is. Lethargie is met een gemiddelde score van 33 het laagst. Ten opzichte van de normscore wijken de scores van het gekoppelde bestand in behoorlijke mate af.

	n	Min.	Max.	Gem.	SD
Productieve energie*	143	50.93	84.85	70.23	6.89
Comfortabele energie*	143	45.51	79.55	65.55	6.33
Lethargie *	143	14.35	58.97	32.71	7.57
Corrosieve energie*	143	28.65	73.15	51.80	7.68
Energieschaal **	143	2.57	4.01	3.44	0.26

* De energievormen hebben een meetschaal van 0 tot 100.

** De energieschaal heeft een meetschaal van 1 tot 5.

Tabel 7.6 Beschrijvende statistiek voor energie in teams in het gekoppelde bestand.

Scoren productieve energie en comfortabele energie ongeveer vijf punten lager, lethargie scoort minstens acht punten hoger dan de normscore van Bruch en Vogel. De corrosieve energie scoort iets meer dan twee keer zo hoog als de normscore van 20-25 punten. Ten opzichte van het algemene bestand (zijnde alle teams van het concern Rotterdam) scoren productieve energie en lethargie in het gekoppelde bestand vrijwel gelijk. Comfortabele energie scoort ten opzichte van het algemene bestand iets beter in het gekoppelde bestand. Corrosieve energie scoort daarentegen lager ten opzichte van het algemene bestand in het gekoppelde bestand. Voor wat betreft de spreiding van de energiescores over de teams, zien we het volgende beeld te zien.

Spreiding	Productieve energie		Lethargie		Corrosieve energie	
	n	%	n	%	n	%
0 t/m 25	0	0	22	15.7%	0	0
26 t/m 50	0	0	117	83.6%	58	40.6%
51 t/m 75	108	76.1%	1	0.7%	85	59.4%
76 t/m 100	34	23.9%	0	0	0	0%
Totaal	142	100%	140	100%	118	100%

Tabel 7.7 Spreiding van energie over teams in het gekoppelde bestand.

De meeste teams (76%) scoren op productieve energie tussen de 51 en 75 punten, geen enkel team scoort lager dan 50 punten. Iets minder dan een kwart van de teams heeft een score die gelijk of hoger is dan de normscore van 75-80 (Bruch en Vogel, 2005). Voor lethargie is de score ten opzichte van de normscore van 20-25 punten laag, slechts 16%. Bijna 84% scoort tussen de 26 en 50 punten. Bij 60% van de teams heeft op de corrosieve energie minimaal een score die twee keer zo hoog is als de normscore van 20-25 punten. Geen enkel team uit het gekoppelde bestand heeft een score lager dan 25.

Tabel 7.8 laat zien dat 29.0% van de teams op comfortabele energie een score haalt rond de normscore van 70 en 58% heeft een score die lager ligt dan de ideaalscore. Bij deze teams is het waarschijnlijk dat de onzekerheid in het team is toegenomen en dat er mogelijk een verlies is van vertrouwde routines. Ongeveer dertien procent van de teams scoort hoger dan de ideaal score. Deze teams zouden te veel op hun routines kunnen vertrouwen en in onvoldoende mate reageren op externe prikkels.

Comfortabele energie		
	n	%
0 t/m 25	0	0
26 t/m 66	83	58.0%
67 t/m 73	42	29.4%
74 t/m 100	18	12.6%
Totaal	143	100%

Tabel 7.8 Spreiding comfortabele energie in teams in het gekoppelde bestand.

Ten opzichte van 2014 is de score op de energieschaal in het onderzoeksjaar vrijwel gelijk gebleven, alhoewel lichte dalingen te zien zijn van productieve en comfortabele energie. Deze daling is echter zo beperkt dat dit nauwelijks invloed heeft op de energieschaal.

Leiderschapsstijl

In deze onderzoeksfase is transformationeel leiderschap (TFL) de onafhankelijke variabele. Zoals hiervoor uiteengezet is de leiderschapsstijl aan de hand van de vragenlijst van Podsakoff (1989) gemeten, de vragenlijst is ingevuld door de leidinggevenden zelf. In tabel 7.9 is de beschrijvende statistiek opgenomen. De variabele kent een 5-punts Likertschaal waarbij 1 staat voor geheel niet transformationeel en 5 voor geheel transformationeel.

	n	Min.	Max.	Gem.	SD
Transformationeel leiderschap*	138	3.19	4.71	3.89	0.25
Onderliggende elementen					
Visie	138	2.50	5.00	3.88	0.45
Rolmodel	138	2.67	5.00	3.58	0.44
Gemeenschappelijke doelen	138	2.50	5.00	4.16	0.46
Prestatieverwachting	138	2.67	5.00	3.79	0.51
Individuele steun	138	2.00	5.00	3.80	0.50
Intellectuele stimulatie	138	3.00	5.00	4.01	0.40

De transformationele leiderschapsstijl heeft een meetschaal van 1 tot 5.

Tabel 7.9 Beschrijvende statistiek voor de elementen van transformationeel leiderschap.

De tabel laat zien dat van 138 leidinggevenden bekend is in hoeverre zij in hun eigen perceptie de transformationele leiderschapsstijl hanteren. Alle teamleiders geven aan in enigerlei mate een vorm van TFL te hanteren (minimum = 3.2). Er is daarnaast geen enkele leidinggevende die de hoogst mogelijke score heeft gehaald (maximum = 4.7). De gemiddelde score op transformationeel leiderschap is 3.9. Transformationeel leiderschap kent zes onderliggende dimensies (Podsakoff, 1990). Deze onderliggende dimensies zijn opgenomen in tabel 7.9.

Uit de tabel blijkt dat de leidinggevenden zichzelf met 4.2 het hoogst scoren op gemeenschappelijke doelen. Dit element houdt in dat de leidinggevende ervoor zorgt dat er onder de teamleden overeenstemming is over de te realiseren doelen van het team

De leidinggevers scoren zichzelf met 3.6 het laagst op het element rolmodel, dat betrekking heeft op de vraag of de teamleider zichzelf ziet als een voorbeeld voor het team.

Tot slot de spreiding van de mate van de transformationele leiderschapsstijl over de leidinggevers. Het grootste gedeelte (68.8%) van de leidinggevers van teams scoort tussen de 3.5 en 4. Voorts scoort een kwart van de leidinggevers tussen de 4 en de 4.5. Dat wil zeggen dat een overgroot deel van de leidinggevers van zichzelf vindt dat hij in hoge mate een transformationele leiderschapsstijl hanteert.

7.5 Correlaties

Om na te gaan wat de correlatie is tussen de controlevariabelen, de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele is de correlatietabel (tabel 7.10) opgenomen.

Helder is dat – net als in onderzoeksfase 1 – de vier energielabels en de energieschaal sterk met elkaar correleren. Verder laat de tabel zien dat productieve energie, behoudens met de andere energielabels en de energieschaal, met geen enkele andere in het onderzoek opgenomen variabele correleert. Comfortabele energie correleert naast de andere labels en energieschaal, ook met de gemiddelde functieschaal van het team ($\beta = -.243$; $p < .01$). Lethargie correleert, behalve met de andere labels en energieschaal, ook met de gemiddelde functieschaal van het team ($\beta = -.222$; $p < .01$). Dit houdt in dat in een team met een gemiddeld hoge functieschaal er sprake is van minder comfortabele energie en minder lethargie. Corrosieve energie en de energieschaal correleren alleen met de andere energielabels en verder met geen enkele andere variabele.

Tot slot valt op dat transformationele leiderschap als onafhankelijke variabele met geen enkele andere variabele correleert en dus is er op basis van deze correlatietabel geen zichtbaar direct verband tussen leiderschapsstijl en de energie van een team. De hiërarchische regressieanalyse moet dit verder bevestigen. In een correlatieanalyse is gezocht naar mogelijke verbanden tussen de onderliggende thema's van TFL en energie. Ook hier zijn weinig verbanden zichtbaar geworden. Er zijn drie zwakke verbanden gevonden: rolmodel correleert met de energieschaal, prestatieverwachting met lethargie en individuele steun met corrosieve energie.

Variabele	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1. Geslacht team	1														
2. Leeftijd team	-.277**	1													
3. Jaren gemeente	-.335**	.760**	1												
4. Functieschaal	-.333**	-.013	-.149	1											
5. Omvang team	-.028	-.115	.075	.067	1										
6. Heterogeniteit team	.038	-.082	-.048	-.100	-.025	1									
7. Geslacht leidinggevende	.330**	-.021	-.220**	-.109	.071	-.144	1								
8. Leeftijd leidinggevende	.057	-.114	.039	.064	.033	.053	-.072	1							
9. Ervaring leidinggevende	.154	.145	-.013	-.036	.138	-.035	-.039	.535**	1						
10. TFL	.117	.107	.011	.055	.077	.117	.054	.096	.163	1					
11. Productieve energie	.078	.041	-.061	-.132	-.072	.142	-.011	-.002	.062	.118	1				
12. Comfortabele energie	.076	.052	.023	-.234**	-.013	.044	-.046	-.077	.049	-.036	.772**	1			
13. Lethargische energie	.010	.041	-.148	-.222**	.047	-.025	.033	.023	-.002	-.007	-.697**	-.596**	1		
14. Corrosieve energie	.114	-.049	.075	-.158	.140	-.026	-.029	.074	-.001	-.049	.558**	-.486**	.679**	1	
15. Energieschaal	-.021	.020	-.078	.044	-.078	.045	.001	-.058	.024	0.46	.844**	.799**	-.847**	-.847**	1

Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p <.05, ** p <.01.

Noot: de twee controlevariabelen type team zijn niet opgenomen in de tabel, omdat dit dummievariabelen zijn en deze dus alleen gezamenlijk kunnen worden opgenomen in een hiërarchische regressieanalyse.

Tabel 7.10 Correlatie voor de variabelen in het gekoppelde bestand.

7.6 Regressieanalyse

Om te kunnen onderzoeken of door het hanteren van een leiderschapsstijl energie kan worden beïnvloed, wordt een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd. De mate van transformationeel leiderschap – als onafhankelijke variabele – is door de leidinggevendenden beoordeeld. De vier energielabels en de energieschaal – de afhankelijke variabele – is beoordeeld door de medewerkers van het team. Er moeten vijf analyses worden uitgevoerd omdat in een hiërarchische regressieanalyse slechts een afhankelijke variabele per keer meegenomen kan worden. In elke analyse bestaat het eerste en tweede model uit de controlevariabelen. In het eerste model zijn de controlevariabelen geslacht, leeftijd, aantal dienstjaren, functieschaal van de medewerkers en de omvang van het team opgenomen. In het tweede model zijn de controlevariabelen type team (uitvoerend, beleid en staf), heterogeniteit van het team, geslacht van de leidinggevende en het aantal jaren ervaring van de leidinggevende opgenomen. Het derde model bestaat uit de controlevariabelen en de leiderschapsstijl. Tot slot worden in het vierde model interactievariabelen (de moderatoren) toegevoegd, deze interactievariabelen geven de interactie tussen leiderschapsstijl en contextfactoren. Er is gekozen voor de interactie tussen geslacht, leeftijd, aantal dienstjaren, functieschaal van de medewerkers en het aantal jaren ervaring als leidinggevende van de teamleider met de transformationele leiderschapsstijl (TFL).

In het concern van de gemeente Rotterdam zijn er teams met vooral vrouwen en teams met vooral mannen gevonden. Voor deel is dat te verklaren uit het type cluster. Bij het cluster Stadsbeheer en gedeeltelijk bij het cluster Stadsontwikkeling zijn teams met vooral mannen sterk vertegenwoordigd. Bij het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling zijn juist nogal veel teams met vooral vrouwen gevonden. De verwachting is dat er tussen deze teams verschillen te zien zullen zijn betreffende het effect van TFL op de energie van het team.

Verwacht wordt dat er tussen teams met een hogere gemiddelde leeftijd en veel ervaring van medewerkers en teams met juist gemiddeld een lagere leeftijd en minder ervaring verschil is ten aanzien van het effect van TFL. Een hogere leeftijd en veel ervaring van teamleden zou ertoe kunnen leiden dat het team minder behoefte heeft aan een rolmodel, individuele ondersteuning of intellectuele stimulatie. Een team met een lage gemiddelde leeftijd en minder ervaring zouden hier juist wel behoefte aan kunnen hebben.

In het testjaar en het onderzoeksjaar zijn vrijwel dezelfde variabelen voor de regressieanalyse gebruikt. De uitzondering wordt gevormd door de onafhankelijke variabele omdat er in het testjaar en het onderzoeksjaar voor verschillende leiderschapsstijlen is gekozen.

Tot slot is het de verwachting dat een teamleider met meer ervaring als leidinggevende beter in staat is een TFL toe te passen en daarmee een groter effect heeft op de energie van een team.

Voor de overzichtelijkheid zijn in dit hoofdstuk alleen de scores uit het vierde model opgenomen in een verzameltabel waarbij alle variabelen zijn gestandaardiseerd. De afzonderlijke analyses zijn toegevoegd als bijlage XIII. Over het algemeen kan gesteld worden dat de verklaarde varianties laag zijn.

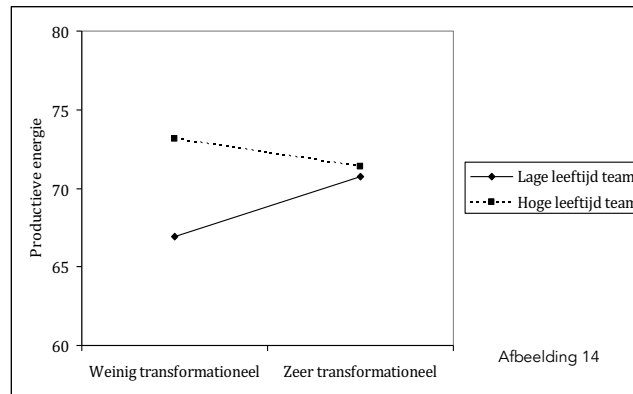
	Productieve energie	Comfortabele energie	Lethargie	Corrosieve energie	Energie schaal
Controlevariabelen					
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	-.009	.130	.023	.288*	-.124
Leeftijd team	.250	.176	-.098	.188	.164
Maanden in dienst, teamgemiddelde	-.254	-.141	.196	.199	-.202
Functieschaal team	-.106	-.222	-.211	.045	-.031
Omvang team	-.116	-.030	.086	.179*	-.115
Type team (0=beleid; 1=staf)	-.314	-.070	.278	.567*	-.363
Type team (0=beleid; 1=uitvoering)	-.151	-.002	.178	.558*	-.305
Heterogeniteit team	.097	.097	-.008	-.017	.009
Geslacht leidinggevende (0=m; 1=v)	.044	-.055	-.018	-.161	.073
Jaren ervaring leidinggevende	.040	.020	-.043	-.025	.028
Onafhankelijke variabele					
Transformationeel leiderschap	.076	-.055	.071	-.058	.028
Interactievariabelen					
Geslacht team*TFL			-.189*	.199*	-.134
Leeftijd team*TFL	-.180*	-.178*		.146	-.189*
Maanden in dienst*TFL			-.183*		
Functieschaal*TFL				.069	
Jaren ervaring leidinggevende*TFL				-.096	
R ² eerste model	.014	.021	.055	.039	-.010
R ² tweede model	.031	-.010	.039	.094	-.017
R ² derde model	.031	-.017	.031	.097	-.021
R ² vierde model	.056	.007	.062	.117	.009
Noot: Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p <.05, ** p <.01.					
Zie bijlage xx voor de vijf volledige regressieanalyses inclusief de voorwaarden voor de regressie.					
Tabel 7.11 Verzamelde resultaten van de hiërarchische regressieanalyse.					

Productieve energie

De resultaten van de hiërarchische regressieanalyse laten zien dat de controlevariabelen, de onafhankelijke variabele en de interactievariabelen slechts 5.6% in de variantie van de productieve energie verklaren. De tabel laat tevens zien dat – tegen de verwachting in – er geen significante relatie bestaat tussen een transformationele leiderschapsstijl en productieve energie. Wel blijkt uit de tabel dat er sprake is van een significant interactie-effect.

De gemiddelde leeftijd van de medewerker in een team modereert (afbeelding 14) de relatie tussen transformationeel leiderschap en productieve energie ($\beta = -.180$; $p < .05$).

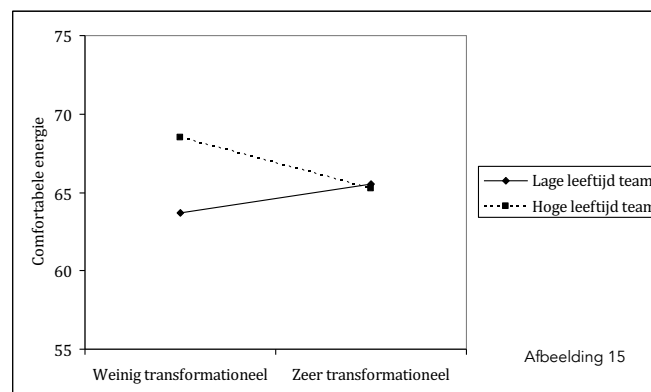
Dat wil zeggen dat in teams met een gemiddeld hoge leeftijd, een meer transformationele stijl leidt tot minder productieve energie. In teams met een gemiddeld lage leeftijd leidt een transformationele leiderschapsstijl juist tot meer productieve energie.



De gemiddelde leeftijd doet er bij een zeer transformationele leiderschapsstijl niet meer toe. Bij een weinig transformationele leiderschapsstijl heeft een team met een gemiddeld hoge leeftijd meer energie dan een team met een gemiddeld lage leeftijd. Met andere woorden, blijkbaar heeft een transformationele leiderschapsstijl effect in teams met een gemiddeld lage leeftijd, maar niet in teams met een gemiddeld hoge leeftijd.

Comfortabele energie

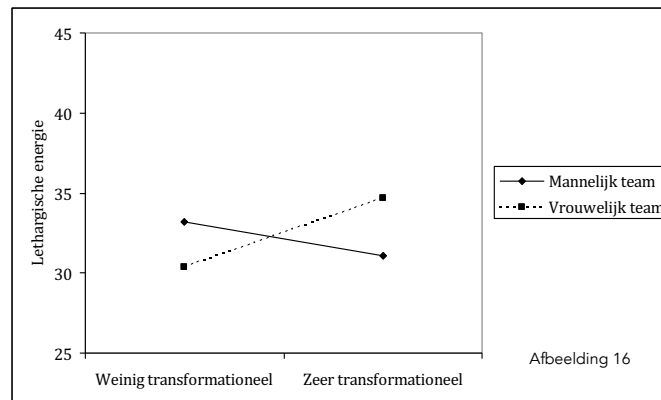
De verklarende variantie van comfortabele energie is met 0.7% bijzonder klein. Er is geen significante relatie tussen transformationeel leiderschap en comfortabele energie. Net als bij productieve energie wordt comfortabele energie (afbeelding 15) gemodereerd door de gemiddelde leeftijd van het team ($\beta = -.178$; $p < .05$).



Ook hier leidt een transformationele leiderschapsstijl in een team met een gemiddeld hoge leeftijd tot minder comfortabele energie. Omgekeerd leidt een transformationele leiderschapsstijl in team met een gemiddeld lage leeftijd tot meer comfortabele energie. Hier geldt dus dat een transformationele leiderschapsstijl een positief effect heeft op comfortabele energie in teams met een gemiddeld lage leeftijd, maar niet in teams met een gemiddeld hoge leeftijd.

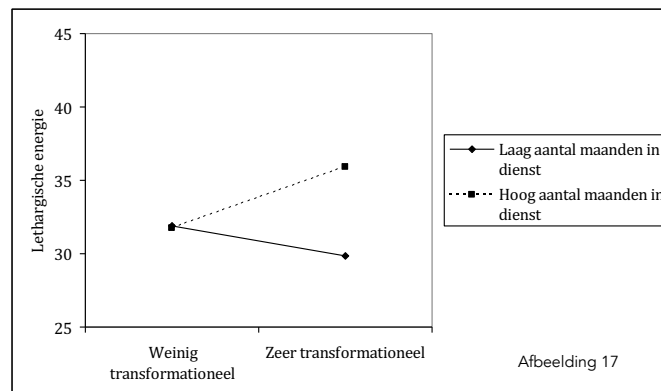
Lethargie

Uit de resultaten van de hiërarchische regressieanalyse blijkt dat de controlevariabelen en de onafhankelijke variabele slechts 6.2% in de variantie in de lethargie te verklaren. Er is geen significant verband tussen een transformationele leiderschapsstijl en energie. Er zijn echter wel twee significantie interactie-effecten waar te nemen.



Zowel het geslacht (afbeelding 16) van de leden van het team ($\beta = .189$; $p < .05$) als het gemiddeld aantal dienstjaren (afbeelding 17) ($\beta = .183$; $p < .05$) is van invloed op de relatie tussen transformationeel leiderschap en lethargie. Dat betekent dat in een team met voornamelijk mannelijke medewerkers een meer transformationele leiderschapsstijl leidt tot minder lethargie. In een team met meer vrouwelijke medewerkers leidt een meer transformationele leiderschapsstijl tot meer lethargie.

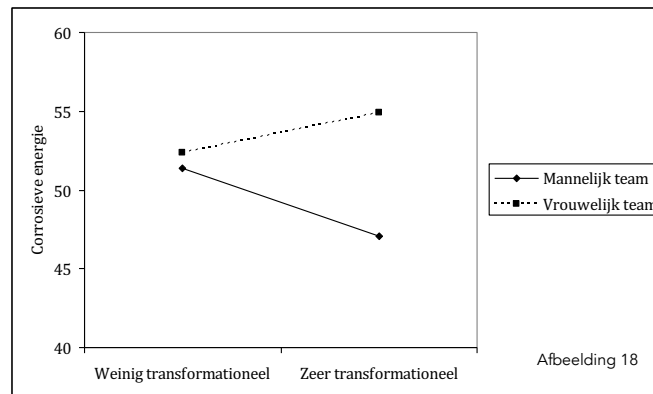
Een meer transformationele leiderschapsstijl (afbeelding 17) leidt in een team waarvan de medewerkers gemiddeld lang in dienst zijn van de gemeente Rotterdam, tot meer lethargie. In een team waarvan de medewerkers gemiddeld kort in dienst zijn, leidt een meer transformationele leiderschapsstijl juist tot minder lethargie.



Alhoewel de verklarende variantie in tabel 7.11 laag is, kan dit wel een opvallend resultaat genoemd worden.

Corrosieve energie

Voor corrosieve energie is er een variantie van 11.7% in de corrosieve energie die verklaard kan worden door de controlevariabelen, de onafhankelijke variabele en de interactievariabelen. Ook in dit vierde label is geen significante relatie gevonden tussen een transformationele leiderschapsstijl en corrosieve energie. Wel zijn enkele controle-variabelen van invloed op corrosieve energie.



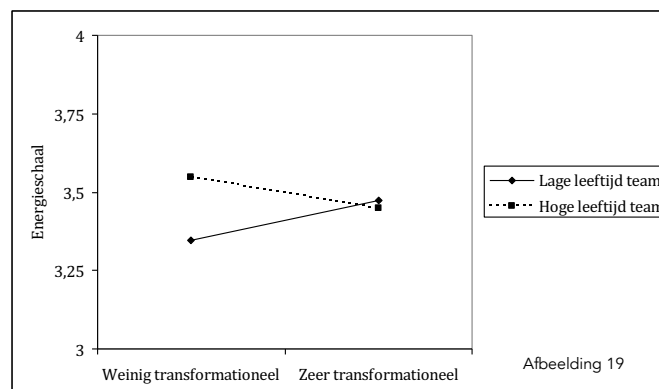
Er is een positief verband tussen het geslacht (afbeelding 18) van de leden van het team en corrosieve energie ($\beta = .288$; $p < .05$) en tussen de omvang van het team en corrosieve energie ($\beta = .179$; $p < .05$). Dit houdt in dat in een meer vrouwelijk team er meer corrosieve energie aanwezig is bij een grotere mate van transformationeel leiderschap (zie afbeelding 11) en dat naar mate een team groter van omvang is er ook meer corrosieve energie aanwezig is bij een transformationele stijl.

De regressieanalyse voor corrosieve energie laat eveneens een positief verband zien tussen typen teams – een stafteam ten opzichte van een beleidsteam – en corrosieve energie ($\beta = .567$; $p < .01$). Ook is er een verband tussen de typen teams uitvoerings- en beleidsteams en corrosieve energie ($\beta = .558$; $p < .01$). Dat wil zeggen dat in een stafteam meer corrosieve energie aanwezig is dan in een beleidsteam en dat er in een uitvoeringsteam meer corrosieve energie aanwezig is dan in een beleidsteam.

Tot slot heeft het geslacht van leden van een team een modererend effect op de relatie tussen transformationeel leiderschap en corrosieve energie ($\beta = .199$; $p < .05$) (afbeelding 18). Dat wil zeggen dat een transformationele leiderschapsstijl in een team met overwegend vrouwelijke medewerkers leidt tot meer corrosieve energie. In een team met overwegend mannelijke medewerkers is dat andersom, een meer transformationele leiderschapsstijl leidt tot minder corrosieve energie.

Energieschaal

De energieschaal laat in de regressieanalyse een zeer lage verklarende variantie van 0.9% zien. Er is geen significant verband gevonden tussen een transformationele leiderschapsstijl en de energieschaal.



De enige significante variabele is de gemiddelde leeftijd die de relatie tussen transformationeel leiderschap en de energie-schaal modereert ($\beta = -.378$; $p < .05$). Een team met een gemiddeld hoge

leeftijd (afbeelding 12) zal bij een meer transformationele leiderschapsstijl een lagere score op de energieschaal laten zien. Bij een team met een gemiddeld lage leeftijd zal een meer transformationele leiderschapsstijl leiden tot een hogere score op de energieschaal.

7.7 Samenvatting en conclusies

In het onderzoeksjaar zijn naar aanleiding van bevindingen uit het testjaar een aantal wijzigingen in het onderzoeksontwerp doorgevoerd. In plaats van de Self-Determination Theory (SDT) is in het onderzoeksjaar de mate van transformationeel leiderschap gemeten door uiteindelijk zowel de teamleiders als hun medewerkers te verzoeken de vragenlijst van Podsakoff (1989) in te vullen. Op deze wijze kon het getoonde leiderschap van de teamleider vergeleken worden met het leiderschap zoals dat door de medewerkers is ervaren. Verschillen en overeenkomsten spelen vervolgens een belangrijke rol in de advisering van interventies op de energie van de teams.

In de regressieanalyse worden voor wat betreft de controlevariabelen alleen effecten gevonden op corrosieve energie. Zo is te zien dat in teams met overwegend vrouwen in het team, de corrosieve energie toeneemt naar mate de omvang van het team toeneemt. Ook is te zien dat teams van het type staf en uitvoering meer corrosieve energie hebben dan teams van het type beleid.

Meer opvallend zijn de interactievariabelen (context*leiderschap). Door deze interactievariabelen op te nemen worden een aantal opvallende modererende effecten zichtbaar. Deze interacties laten zien dat een transformationele leiderschapsstijl bij specifieke omstandigheden in een team een positief of juist een negatief effect op de verschillende energielabels kunnen hebben. Er zijn een aantal kleinere effecten te zien op omvang team*TFL en aantal dienstjaren*TFL. Bij een team van een grotere omvang veroorzaakt een transformationele stijl meer corrosieve energie en bij een team met medewerkers met een hoog aantal dienstjaren is eenzelfde effect waarneembaar. Bij teams met medewerkers met een laag aantal dienstjaren neemt de corrosieve energie af naarmate er meer sprake is van een transformationele leiderschapsstijl.

Opvallend zijn vooral de resultaten van de interactie tussen transformationeel leiderschap enerzijds en leeftijd en geslacht anderzijds. Leeftijd team*TFL heeft effecten op productieve energie, comfortabele energie en de energieschaal. In een team met vooral oudere medewerkers zal meer transformationeel leiderschap leiden tot een daling van de productieve energie van een team. Bij teams met vooral jongere medewerkers zal een meer transformationele leiderschapsstijl leiden tot stijging van de productieve energie. Deze effecten zijn hetzelfde voor comfortabele energie en de energieschaal.

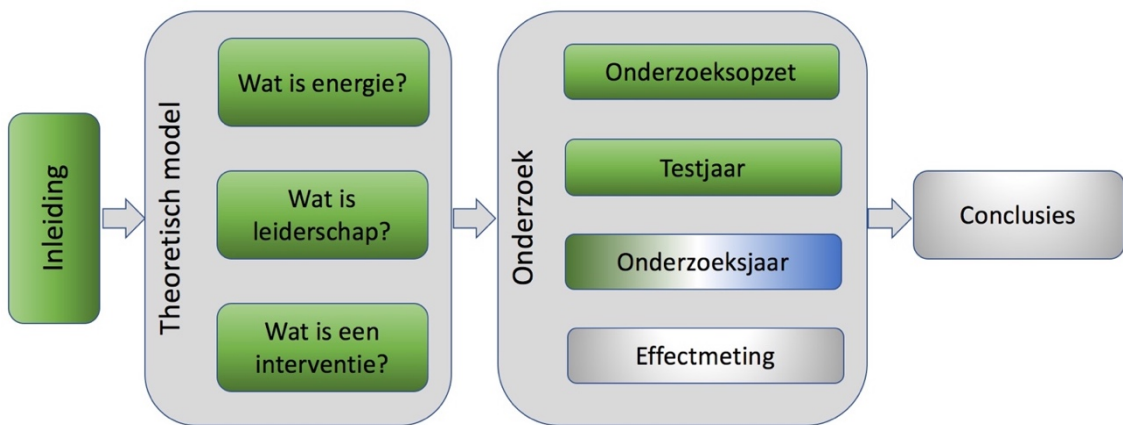
Geslacht team*TFL laat effecten zien op zowel lethargie als corrosieve energie. De lethargie neemt in een team van vooral mannelijke medewerkers af als er een meer transformationele leiderschapsstijl wordt toegepast. In een team met vooral vrouwelijke medewerkers neemt lethargie juist toe als er sprake is van een meer transformationele leiderschapsstijl. Eenzelfde effect is zichtbaar op corrosieve energie.

In het onderzoeksjaar zijn ten opzichte van het testjaar ook meerdere interactie-effecten zichtbaar geworden, er zijn echter grote verschillen in de interactievariabelen. De oorzaak ligt voornamelijk in het gegeven dat er in het testjaar en het onderzoeksjaar verschillende leiderschapstheorieën zijn

onderzocht. Op een enkele interactie is een overeenkomst zichtbaar. In het onderzoeksjaar een daling van productieve en comfortabele energie zichtbaar als de teamleider in een team met een gemiddeld hoge leeftijd een meer transformationele leiderschapsstijl hanteert, terwijl in het testjaar er sprake is van een toename van corrosieve energie als de teamleider een ondersteunende leiderschapsstijl hanteert in een team met een gemiddeld hoge leeftijd. Als je er vanuit gaat dat in de transformationele leiderschapsstijl individuele ondersteuning een rol speelt, kan gesteld worden dat uiteindelijk ondersteuning in een team met een gemiddeld hogere leeftijd een negatieve uitwerking heeft op de energieschaal.

Er zijn in de regressieanalyse– net als in het testjaar bij het toepassen van de SDT – geen directe effecten gevonden tussen leiderschapsstijl en de energie van een team.

Een van de deelvragen van dit onderzoek betreft de rol van het (team)leiderschap bij het beïnvloeden van de energie van een team. Een eerste aanwijzing voor het antwoord werd al gevonden in het testjaar, in het onderzoeksjaar zijn dezelfde aanwijzingen gevonden. De eerste conclusie is dat leiderschapsstijl als zodanig blijkbaar geen direct effect heeft op de energie van een team. Leiderschapsstijl in combinatie met kenmerken van een team suggereert dat leiderschap wel een effect heeft, maar alleen onder specifieke condities. Hoewel dit in lijn is met de contingentiebenadering van leiderschap is het toch opvallend dat het totale effect van leiderschap in zowel het testjaar als in het onderzoeksjaar gering is. Blijkbaar heeft leiderschapsstijl dus weinig direct effect op de energie in teams.



Hoofdstuk 8

Hoofdstuk 8. Vormgeving van interventies

8.1 Inleiding

In hoofdstuk 7 is uitgebreid stil gestaan bij de kwantitatieve analyse van de eerste onderzoeksresultaten. In dit hoofdstuk komt de kwalitatieve analyse van de eerste onderzoeksresultaten aan de orde. Aan de hand van de casus van een van de onderzochte teams wordt de werking van het kwalitatieve onderzoek en daarna de gezamenlijke resultaten van het onderzoek naar de 24 teams beschreven. Per invalshoek worden de meest voorkomende zaken die van invloed zijn op de energie van een team nader toegelicht. Ook wordt de relatie tussen de gesignaleerde vraagstukken in het team en de gegeven adviezen aan de teamleiders weergegeven.

In dit hoofdstuk wordt de aard en de omvang beschreven van de vraagstukken die de energietoestanden in de 24 teams verstoren, waarmee een antwoord gegeven wordt op de vraag welke oorzaken aan te wijzen zijn voor verstoringen van de energie van een team. Daartoe wordt achtereenvolgens beschreven op welke wijze de deelnemende teams zijn geïnterviewd, de wijze van coderen van deze interviews, de voorbereiding en uitvoering van de interviews met de teamleiders van deze teams, de codering van de interviews met de teamleiders en de wijze waarop adviezen voor het plegen van interventies op de energietoestand van het team tot stand zijn gekomen. Er zal een van de teams (Team Alpha) als voorbeeldcasus worden uitgewerkt en vervolgens zullen resultaten van de 24 teams worden beschreven.

8.2 De casus van team Alpha

Team Alpha is een team uit een zogenaamd sociaal cluster¹⁷. Team Alpha kent negentien teamleden waarvan er elf de energievragen in het MTO over 2014 hebben beantwoord, een respons van 57.9%. Vanwege afgesproken vertrouwelijkheid worden geen verdere gegevens verstrekt die zouden kunnen leiden tot het openbaren van de identiteit van teamleider en medewerkers. In deze casusbespreking wordt de hierboven beschreven methode die leidt tot een advies aan de teamleider voor het plegen van interventies, nader uitgewerkt. De teamleider heeft toestemming gegeven om zijn casus in dit proefschrift te beschrijven.

De analyse van de twaalf energievragen

Dit team kent een score op de energieschaal van 3.4 en ligt daarmee 0.1 onder het gemiddelde in het concern. De lagere score van het team wordt vooral veroorzaakt door de hoge score op corrosieve energie, namelijk 56.8 punten op een schaal van maximaal 100. De norm die Bruch en Vogel stellen voor corrosieve energie is 20-25 punten, dit team scoort dus meer dan twee keer zo hoog. De scores van de drie andere labels scoren vrij redelijk. Productieve energie scoort 73.4 en wijkt daarmee niet noemenswaardig af van de normscore van 75-80 van Bruch en Vogel. Daarnaast is er met 67.4 een eveneens vrij redelijke score op comfortabele energie, volgens de norm zou die 70 punten moeten zijn. Lethargie scoort met 33.7 punten en wijkt wel af van de normscore van 20-25. In vergelijking met

¹⁷ Zie hoofdstuk 1.

alle teams in het concern, heeft team Alpha wel een van de laagste scores op lethargie. In de twaalf vragen vallen vier vragen op door hun negatieve score, in die zin dat de score grote ergernissen en ontevredenheid weergeeft en de energietoestand van het team negatief beïnvloedt:

- 'Ik voel me relaxed in mijn werk'. Bijna de helft van de medewerkers is het eens of geheel eens met deze stelling, een vijfde van de respondenten is het geheel oneens met de stellingen en een derde is het eens noch oneens met de stelling.
- 'Ik voel mij ontmoedigd in mijn werk'. Een kwart van de respondenten is het eens met de stelling, maar meer dan de helft is het oneens of helemaal oneens met de stelling.
- 'Ik erger mij regelmatig aan de gang van zaken op mijn werk'. Ruim de helft is het eens of geheel eens met deze stelling. Meer dan een derde is het noch eens noch oneens met deze stelling.
- 'Ik vraag mij af wat de werkelijke intenties van het management zijn'. Hier geeft een derde van de respondenten aan het eens of geheel eens met de stelling te zijn. Bijna de helft is het noch eens noch oneens met deze stelling. Een vijfde is het oneens met de stelling.

Deze vier vragen vormen de basis voor het focusgesprek met het team om na te kunnen gaan wat de specifieke achtergronden zijn van deze (negatieve) score. Door het kwalificeren en kwantificeren van de achtergronden wordt een eerste aanzet gegeven tot het formuleren van interventies om de energie van het team te kunnen beïnvloeden.

Het focusgesprek met het team

Het focusgesprek met dit team heeft in maart 2015 plaatsgevonden en hierbij was het volledige team van negentien mensen aanwezig, hetgeen een uitzonderlijk hoge opkomst is. Bij het focusgesprek is de teamleider alleen kort bij aanvang van het gesprek aanwezig om de gespreksleider te introduceren en indien noodzakelijk de deelname aan het programma toe te lichten. Hierna heeft de teamleider de ruimte verlaten. Het focusgesprek met het team heeft iets meer dan drie kwartier geduurd en is daarmee ten opzichte van de focusgesprekken met andere teams van maximaal vijf kwartier, relatief kort. Het letterlijk transcript van het interview is gecodeerd langs de zes invalshoeken zoals die in hoofdstuk 4 zijn beschreven. Alle opmerkingen, klachten, meningen, complimenten die door de aanwezigen gemaakt zijn worden opgenomen in een Excel-bestand en van een code – gebaseerd op de zes invalshoeken voor het plegen van interventies – voorzien. Op basis van deze codering kan geconcludeerd worden dat de volgende zaken een belangrijke rol binnen het team spelen. Tussen haakjes is het percentage opgenomen van de gedane uitspraken voor de invalshoek.

- Werkeisen (21%). In het team is er sprake van enige onrust ten aanzien van het voornemen van de clusterdirectie om zogenaamde jobcarving toe te passen. Dat wil zeggen dat taken in de werkprocessen van het team worden opgeknipt en ondergebracht bij verschillende personen. De angst van teamleden is dat hun werk daardoor eenzijdiger wordt. Positief is dat het team constateert dat de werkdruk sinds een jaar aan het afnemen is. Wel zijn er klachten over het gebrek aan tijd om nieuw beleid te testen voordat het over de volle breedte van de organisatie wordt uitgerold.
- Hulpbronnen (47%). Bijna de helft van alle uitspraken gaan over de hulpbronnen die het team tot zijn beschikking heeft. Als positief punt wordt door het team aangegeven dat het verloop

in het team het voorgaande jaar is afgenomen en er continuïteit in de bezetting en de samenwerking aan het ontstaan is. Er worden vervolgens vijf onderwerpen genoemd die het werk van het team hinderen en/of frustreren: onvoldoende faciliteiten in het algemeen, gebrek aan naslagwerken in het bijzonder, het gemis aan vakontwikkeling, niet functioneren van kwaliteitsmedewerkers¹⁸ en tot slot het ontbreken van een heldere richting of visie van het team.

- Rollen. Er wordt geen enkele uitspraak door de teamleden gedaan over de rol van het team of de rol van de individuele medewerker. Dat veronderstelt duidelijkheid over de rol en taken van het team en de medewerkers.
- Autonomie/controle (6%). Er worden door de teamleden in omvang een beperkt aantal op- en aanmerkingen gedaan over de mate van autonomie in en controle over hun werk. Echter de aard van de opmerkingen geeft een zeer hoge mate van frustratie aan, met name een besluit van de directie dat geforceerd is doorgevoerd en waarbij adviezen van de werkvloer terzijde zijn geschoven. Dit incident heeft klaarblijkelijk veel schade aangericht onder de medewerkers en heeft een groot gebrek aan vertrouwen in de directie veroorzaakt. Daar staat tegenover dat het team ervaart – binnen gegeven kaders – de ruimte en de verantwoordelijkheid te krijgen voor het vinden van oplossingen voor problemen in de uitvoering van het werk en de samenwerking in het team. Dat leidt op het niveau van het team tot grote tevredenheid over het kunnen invoeren van (illegale¹⁹) oplossingen voor het verbeteren van de onderlinge samenwerking en communicatie en ontwikkeling van het team.
- Steunstructuur (12%). Medewerkers zijn zeer tevreden over de goede sfeer die in het team aanwezig is. De samenwerking wordt als zeer goed ervaren en mensen hebben veel voor elkaar over. Er is een groot vertrouwen in de teamleider, er is echter geen vertrouwen in het hogere management.
- Leiderschap (14%). De waardering voor de teamleider is groot, in de woorden van het team: *“de teamleider is een echt mensenmens”*. De teamleider geeft veel persoonlijk aandacht aan de medewerkers en is ontvankelijk voor feedback van het team. Wel is het team van mening dat de teamleider meer aandacht zou mogen besteden aan de cijfermatige resultaten van het team.

Duidelijk is dat in dit team de balans tussen werkeisen en hulpbronnen (ernstig) verstoord is, twee derde van de uitspraken gaat namelijk over die balans. Het zwaartepunt ligt op de uitspraken met betrekking tot de hulpbronnen, slechts de afname van het verloop in het team wordt als een positief punt gezien. Kwalitatief is autonomie voor het team een zwaar punt, enerzijds ervaart men veel voordeel van eigen ingevoerde oplossingen voor problemen in de uitvoering van het werk. Anderzijds is het niet gehoord worden als team bij besluiten ten aanzien van de uitvoering een pijnlijk punt voor het team. Eerdere ervaringen leiden er zelfs toe dat er een wantrouwen naar het hogere management is ontstaan.

¹⁸ Kwaliteitsmedewerkers zijn experts op een vakgebied en dienen enerzijds het werk van de medewerkers te controleren en anderzijds medewerkers te adviseren en te ondersteunen voor wat betreft de inhoud van het werk.

¹⁹ Niet illegaal in de zin van wettelijke bepalingen en voorschriften maar wel illegaal in de zin van tegen concernafspraken ingaan.

Uitspraken ten aanzien van de steunstructuur en het leiderschap hebben hoofdzakelijke een positief karakter. Mede door de afname van het verloop in het team en door de ruimte die het team krijgt van de leidinggevende in het organiseren en uitvoeren van hun taken, zijn samenwerking en onderlinge steun in hoge mate verbeterd. Het team spreekt zich meerdere malen zeer positief uit over de teamleider. De teamleider heeft waardering voor de inzet van de teamleden en spreekt die ook uit. De teamleider luistert naar het team en bespreekt voorstellen met het team voordat hij daarover besluit.

Het interview met de teamleider

In deze paragraaf wordt het interview met de teamleider besproken, waarbij als eerste ingegaan wordt op de belangrijkste uitspraken van het team ten aanzien van de energie van het team en het ervaren leiderschap van de teamleider. In het interview met de teamleider worden de opvattingen en de ervaringen van de teamleider tegenover de uitspraken van het team gezet. Als tweede wordt in het interview ingegaan op de eerste score van de teamleider op de vragenlijst²⁰ om de mate van transformationeel leiderschap (TFL) te meten en de beschrijving van het eigen leiderschap door de teamleider. Het gesprek met de teamleider heeft op 2 april 2015 plaatsgevonden.

De energie van het team

Eerst is de analyse van het focusgesprek met het team doorgenomen met de begeleider van het gesprek en is gecontroleerd of de analyse klopt. Als tweede is een formulier besproken waarin de energiescore van het team opgenomen zijn alsmede de energiescore van de teamleider en de score op leiderschap van de teamleider op basis van de door de teamleider eerder ingevulde enquête. Aan de medewerkers worden de twaalf energievragen in de ik-vorm gesteld: bijvoorbeeld 'Ik ben enthousiast over mijn werk'. Aan de teamleider wordt gevraagd hoe hij denkt dat de medewerkers de vraag beantwoorden, in dit voorbeeld: 'Mijn mensen zijn enthousiast over hun baan'. In het gesprek met de teamleider wordt de score van het team vergeleken met de score van de teamleider. In team Alpha zien de scores er als volgt uit:

	Productieve energie	Comfortabele energie	Lethargie	Corrosieve energie	Energieschaal
Score team	73.5	67.4	33.7	56.8	3.4
Score teamleider	66.7	58.3	41.7	33.3	3.6
Norm score B en V	75-80	70	20-25	20-25	--

Tabel 8.1 Vergelijking energiescore team Alpha en de teamleider.

Onmiddellijk valt op dat de teamleider op drie energielabels negatiever scoort dan het team maar op corrosieve energie positiever oordeelt dan het team. Dit leidt ertoe dat de energieschaal door de teamleider 0.2 punt hoger scoort dan het team. Van belang is te achterhalen welke beelden bij de teamleider bestaan die deze verschillen met het team kunnen verklaren.

De teamleider geeft aan verbaasd te zijn over de eigen hoge score op lethargie. Het verschil ligt volgens de teamleider in de eigen ervaringen van de afgelopen jaren met constante pieken en dalen in de ontwikkeling van het werk en het team. De teamleider ervaart die pieken en dalen als een

²⁰ Van Podsakoff (1989), zie ook bijlage II.

terugkerend gegeven en ziet daar zelf de spanning niet meer van in, voor het team zijn die pieken en dalen een bron van dynamiek die in het team veel enthousiasme over de baan en het werk veroorzaakt. Dit is congruent met de hoge score van het team op de vraag 'ik ben enthousiast over mijn baan', de score van het team is dat allen het eens of geheel eens zijn met deze stelling. De lagere lethargiescore zou hieruit te verklaren zijn.

Dit verschil in beleving is ook zichtbaar in de score met betrekking tot de corrosieve energie. De teamleider lijkt door de ervaringen van de afgelopen jaren de disbalans tussen werkeisen en hulpbronnen in meer of mindere mate geaccepteerd te hebben, het team daarentegen heeft grote moeite met deze disbalans. In de eerste plaats valt op dat een derde tot de helft van de mensen het niet eens noch eens is met de stellingen die onder de score van corrosieve energie liggen, met andere woorden zij geven hier geen mening over. Zij die wel een mening hebben, scoren in grote mate negatief op de onderliggende stellingen. De teamleider geeft ook zelf aan dat de hulpbronnen onvoldoende aanwezig of toegankelijk zijn. Vooral de bureaucratie en de traagheid dan wel het uitblijven van adequate oplossingen voor geconstateerde problemen wordt door de teamleider als frustrerend ervaren.

De teamleider onderschat de waardering die het team heeft voor de onderlinge steun en samenwerking en de steun die zij ervaren van de teamleider. Zij zien met name de inspanningen van de teamleider om voor het team op te komen en het team te beschermen tegen negatieve invloeden van buiten het team. Zij zien dat de teamleider bereid is de discussie met de directie aan te gaan over de besluiten van de directie die invloed hebben op het functioneren en welbevinden van het team. Dit gegeven verklaart in hoge mate het verschil in de scores op comfortabele energie.

Het enthousiasme over de baan en de ontwikkeling van het team zorgt bij het team voor een score op productieve energie die heel dicht tegen de normscore aan ligt. De teamleider scoort wat lager op de productieve energie van het team, de teamleider geeft aan nog meer potentieel in het team te zien. Met andere woorden: in de lagere score is een vorm van ontevredenheid van de teamleider zichtbaar geworden.

Leiderschap van de teamleider

Ter voorbereiding van het interview is een overzicht gemaakt van de eerste meting van de score van de teamleider op de mate van transformationeel leiderschap. De score is een zelfrapportage en geeft dus enkel een beeld van hoe de leidinggevende de eigen stijl waardeert. Ook wordt de gemiddelde score van alle teamleiders (n=453) opgenomen die deze enquête hebben ingevuld. Naast de uitslagen van de leiderschapsenquête, wordt eerst in het interview aan de teamleider gevraagd het eigen leiderschap te beschrijven. Dan wordt deze beschrijving vergeleken met de uitspraken van het team en met de TFL-score van de teamleider zelf en het gemiddelde van alle teamleiders in het concern.

De teamleider omschrijft het eigen leiderschap als volgt. De teamleider is niet een echte beheerder van een team, moet het druk hebben om het naar de zin te hebben en op zijn best te kunnen functioneren. Hij geeft aan twee jaar te hebben moeten sturen in het team, maar laat dat de laatste tijd meer en meer los. Het team geeft overigens aan dat zij zich geen moment hebben gestoord aan deze stijl van de teamleider. Hij vindt zichzelf vakinhoudelijk sterk, afspraak is afspraak en is transparant in het functioneren. Hij heeft geen dubbele agenda. De teamleider vindt van zichzelf dat het nodig is

om zich te ontwikkelen op het kunnen voeren van moeilijke gesprekken en het minder conflictmijdend zijn. Hij geeft echter wel aan de discussie met de directie aan te gaan over genomen besluiten, maar is nog niet tevreden over de resultaten van die gesprekken. De teamleider geeft aan ruimte van het afdelingshoofd en de directie nodig te hebben om goed in het team te kunnen functioneren. Tot slot wil de teamleider meer omgevingsbewust worden.

Het beeld van het team komt overeen met het beeld dat de teamleider van zichzelf heeft. Het team ziet dat teamleider zaken overlaat aan het team en voor het team de discussie aangaat met de directie. De teamleider heeft weinig besef van deze eigen kwaliteit en onderschat de impact van het eigen leiderschapsgedrag op terreinen als taak-, mens- en omgevingsgericht gedrag (Van Wart, 2012). De nadruk ligt voor het team vooral op de kwaliteit van het mensgerichte leiderschapsgedrag van de teamleider. De teamleider is “een mensen-mens” die heel toegankelijk is en veel persoonlijke aandacht voor de medewerkers heeft, de teamleider stuurt op voor het team herkenbare menselijke waarden. De teamleider heeft veel gedaan om de rust in het team te brengen en die rust ook te bewaken. Hij heeft waardering voor de medewerkers en laat ze dat ook weten.

De teamleider geeft de credits voor de prestaties van het team vooral aan de medewerkers. Het team ziet echter ook dat de teamleider kennelijk ‘met energie smijt’ en dat geeft het team zorg over de vraag of hij dit vol kan houden. Voor wat betreft het taakgerichte leiderschapsgedrag heeft het team behoefte aan meer aandacht voor sturing op de cijfermatige aspecten van de teamopdracht.

Voor wat betreft het organisatiegerichte gedrag is het team zeer te spreken over de wijze waarop de teamleider het team beschermt.

De meting van de mate van transformationeel leiderschap is weergegeven op basis van een 5-punts Likertschaal. De teamleider scoort op de totaalscore van de TFL-vragenlijst iets hoger dan het gemiddelde van alle teamleiders van het concern.

	Teamleider	Alle teamleiders (n=453)
Visie	3.7	4.0
Rolmodel	4.0	3.6
Gezamenlijke doelen	4.5	4.2
Prestatieverwachting	4.0	3.9
Individuele steun	3.5	3.8
Intellectuele stimulatie	4.0	4.0
Totaal	4.0	3.9

Tabel 8.2 Leiderschapsscore eerste meting teamleider team Alpha vergeleken met het gemiddelde alle teamleiders.

De teamleider scoort zichzelf ten opzichte van de score van het team significant hoger op rolmodel en gezamenlijke doelen. Significant lager scoort de teamleider op visie en individuele steun. Vooral de lage score van 3.5 op individuele steun staat in schril contrast met de uitspraken van het team. De hoge score op gezamenlijke doelen lijkt niet overeen te komen met de wens van het team voor meer aandacht voor de cijfermatige kant van de teamdoelen.

Bij de tweede meting van de leiderschapsstijl wordt duidelijk dat de score aanzienlijk is bijgesteld en meer in de buurt van de score van het team komt. Deze bijstelling is het gevolg van het inzicht dat de teamleider kreeg naar aanleiding van het interview en de voortgangsgesprekken die in de loop van 2015 gevoerd zijn. Het volgende beeld is te schetsen naar aanleiding van de tweede TFL-meting.

	Teamleider		Score Team
	Begin 2015	Eind 2015	Eind 2015
Visie	3.7	3.8	3.8
Rolmodel	4.0	3.7	3.6
Gezamenlijke doelen	4.5	4.3	3.9
Prestatieverwachting	4.0	4.0	3.7
Individuele steun	3.5	3.8	4.1
Intellectuele stimulatie	4.0	3.3	3.6
Totaalscore	4.0	3.8	3.8

Tabel 8.3 Leiderschapsscore teamleider team Alpha. Vergelijking eerste en tweede meting door de teamleider en tussen de teamleider en het team.

In deze tweede meting van TFL aan het einde van het onderzoeksjaar is de totaalscore van teamleider en team met 3.8 gelijk aan elkaar. Op de zes afzonderlijke dimensies zijn echter wel verschillen te zien. Voor wat betreft de dimensie Visie scoren teamleider en team precies gelijk. Op Rolmodel is de score vrijwel gelijk, het team scoort deze dimensie met 3.6 een tiende punt lager dan de teamleider. De verschillen op de andere dimensies zijn wat groter. Voor wat betreft de dimensie Gezamenlijke Doelen scoort de teamleider zichzelf op 4.3, het team scoort 0.4 lager. Voor de dimensie Prestatieverwachting is de score van het team 0.3 punt lager dan de score van 4.0 van de teamleider. Scoort het team op de twee genoemde dimensies significant lager dan de teamleider, op de twee volgende dimensies is dat omgekeerd. Namelijk 0.3 punt hoger dan de score van de teamleider. Op de dimensie Individuele Steun is de score voor de teamleider 3.8 en 4.1 voor het team, voor de dimensie Intellectuele Stimulatie is dat 3.3 voor de teamleider en 3.6 voor het team.

Het formuleren van een interventieadvies aan de teamleider

In hoofdstuk 4 is ingegaan op zowel de inhoud van de interventies die een teamleider kan plegen als de condities waaronder een interventie zou moeten worden uitgevoerd. De inhoud van een interventie is in dat hoofdstuk vormgegeven aan de hand van de theorie van groepsdynamica en de theorie van stressmanagement en heeft uiteindelijk geleid tot zes invalshoeken: werkeisen, hulpbronnen, rollen, autonomie en controle, steunstructuur en leiderschap.

De uitvoeringscondities voor een interventie zijn bepaald op basis van literatuur van de hand van vooral Argyris (1975), Armenakis et al. (1993), Azjen (1991) en Metselaar et al. (1997; 2016). Het is voor de teamleider die een interventie wil of moet plegen op de energie van het team van belang dat de geadviseerde interventies niet alleen voldoen aan de uitvoeringscondities maar vooral praktisch geformuleerd worden zodat de teamleider vrijwel onmiddellijk de geadviseerde interventie kan implementeren.

In voorgaande paragrafen is de analyse van de energietoestand van het team weergegeven. Om de energietoestand van dit team te beïnvloeden zijn door de onderzoeker aan teamleider de volgende interventies voorgesteld:

1. De eerste interventie betreft het leiderschap van de teamleider. Uit het focusgesprek blijkt dat het team een hoge mate van waardering heeft voor het leiderschap van de teamleider, deze mening van het team komt ook naar voren in de score met betrekking tot de mate van TFL die de teamleider laat zien. De teamleider onderschat de impact van zijn leiderschapsgedrag op het team. De teamleider zou zich meer bewust moeten zijn van de perceptie die het team heeft over het leiderschap van de teamleider. Vanuit dit bewustzijn moet de persoonlijke aandacht die het team krijgt vooral voortgezet worden. De teamleider moet ervoor zorgen dat hij de kracht van dit gedrag en het effect op het team niet onderschat. Hetzelfde geldt voor de ruimte die het team krijgt, met de aantekening dat de medewerkers zorg hebben of die ruimte wel gehandhaafd kan worden. Hierop zou een volgende interventie gepleegd moeten worden.
2. Er is veel frustratie en zelfs woede over besluiten die de directie neemt zonder de werkvloer hierbij te betrekken. Het sentiment hierover is groot en het is zaak dat dit sentiment afneemt. De teamleider moet er in de eerste plaats voor zorgen dat het hogere management op de hoogte is van dit sentiment. Hij moet aan de directie duidelijk maken dat een herhaling van dit incident grote gevolgen heeft voor de energie van het team en dat dit ten koste kan gaan van het prestatievermogen van het team. In de tweede plaats moet hij meer alert op dit sentiment onder de teamleden zijn. Niet iedereen heeft dezelfde beleving, dus hij moet zoeken naar maatwerk voor de verschillende leden van het team. Hij moet hier regelmatig het sentiment bij de teamleden toetsen. Hij mag het vooral niet te groot maken door het te agenderen in een teamvergadering, maar hij moet het op een informele manier in persoonlijke gesprekken aan de orde stellen en daarbij een scheiding maken tussen emotie en feiten. Dat bepaalt welke stappen de teamleider moet nemen om sentimenten weg te kunnen nemen.
3. Het derde advies gaat over de disbalans tussen de werkeisen en de hulpbronnen. De teamleider moet samen met het team een overzicht maken van alle zaken die de balans tussen werkeisen en hulpbronnen verstoren. Daarbij moeten de punten zo exact mogelijk worden beschreven door vooral feiten te verzamelen en geen emotie toe te voegen. Bijvoorbeeld, beschrijf nauwkeurig hoe storingen in de ICT verlopen: wat gebeurt er precies, hoe vaak gebeurt het, wat zijn de gevolgen voor het werk, organisatie en de klant et cetera. Met deze wetenschap kunnen de kosten voor het team aan deze storingen verbonden worden, zoals niet gewerkte uren, dubbele uren om werk dat verloren gegaan is te herstellen. De teamleider stelt samen met het team een prioritering in de lijst aan. De teamleider kan samen met een aantal leden van het team aan het hogere management een presentatie van de lijst geven. De teamleider moet voorkomen dat de presentatie uitmondt in een 'zeursessie' maar er alles aan doen om afspraken te maken over de oplossingen en de termijn waarbinnen die oplossingen gerealiseerd zijn.

4. Tot slot. Het team is bezorgd over de mogelijk versmalling van de taak van het team als gevolg van een mogelijk besluit tot jobcarving. Het team is bang dat het werk saai wordt en dat de creativiteit om oplossingen te vinden ten bate van het werk zal verdwijnen als men zich niet meer met het gehele werkproces mag bemoeien. Dit soort beslissingen wordt vrijwel altijd top-down genomen en de invloed van de teamleider is beperkt. De teamleider moet ervoor zorgen dat samen met het team er alles aan gedaan is om de beste kwaliteit van werk te leveren en binnen die kwaliteit de maximale kwantiteit te bereiken. Als het besluit tot jobcarving aan de orde komt, moet het effect van dit besluit op de kwaliteit en kwantiteit van het werk getoetst worden. Deze toets moet zo objectief mogelijk plaatsvinden en de uitkomst kan bron zijn van overleg met collega teamleiders en het hogere management. Bij dit overleg kan gebruik gemaakt worden van formule $E=K \times A$. De effectiviteit van een besluit is gelijk aan de kwaliteit van het besluit vermenigvuldigd met de acceptatie van het besluit. Als het een slecht besluit is dan zal dit besluit ook niet geaccepteerd worden door de medewerkers en dan is de effectiviteit van het besluit zwak. Als blijkt dat het hogere management na het overleg gelijk heeft of dat de mening van het team de juiste is en wordt gevolgd, dan zal de acceptatie van het besluit toenemen en daarmee de effectiviteit van het besluit worden vergroot.

In hoofdstuk 10.2 wordt de energietoestand van dit team – zeven maanden na de start van de interventies – gepresenteerd en verklaard.

8.3 24 teams nader bekeken

Net als in de hiervoor beschreven casus van team Alpha, zijn alle teams in 2015 aan de hand van de beschreven methode geanalyseerd en van een advies voorzien. Als eerste wordt een samenvatting gegeven van de meest opvallende zaken die binnen de zes invalshoeken voor interventies op de energie van de teams, voorkomen. Vervolgens wordt ingegaan op de adviezen die de teamleiders van deze 24 teams hebben ontvangen. De adviezen – verdeeld over de zes invalshoeken – betreffen in totaal 30 verschillende interventies die aan de teamleiders gegeven zijn.

Algemeen

Zoals eerder in dit hoofdstuk uiteengezet is, zijn de focusgesprekken gebaseerd op een analyse van de twaalf vragen van de OEQ(12). Dat wil zeggen dat van de twaalf vragen er een aantal met een opvallende score²¹, aan ieder team zijn voorgelegd voor een reactie en toelichting op de score. De vragen zijn de ingang voor het gesprek, na de eerste reactie en toelichting van het team wordt door de gespreksleider doorgevraagd. Door te vragen naar verduidelijking en voorbeelden wordt dieper ingegaan op de onderliggende oorzaken van de specifieke energietoestand van het team. Aan alle teams zijn minimaal drie vragen en maximaal vijf vragen uit de OEQ(12) voorgelegd. Aan alle teams is ook gevraagd het leiderschap van de leidinggevende te schetsen en te beoordelen. Opvallend is dat niet alle energievragen voor selectie in aanmerking kwamen als gevolg van het criterium dat minstens de helft van de respondenten een negatief antwoord op de vraag heeft gegeven. In tabel 8.4 is weergegeven in welke mate de twaalf vragen zijn voorgelegd aan het team.

²¹ Van een opvallende score is sprake als minstens de helft van het respondenten een negatief antwoord op de vraag geeft.

Item	n	Aantal
Item 1: Ik ben enthousiast over mijn baan	24	8
Item 2: Ik voel mij betrokken bij de toekomst van mijn afdeling	24	7
Item 3: Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen	24	0
Item 4: Ik houd van mijn werk	24	0
Item 5: Ik voel mij relaxed in mijn werk	24	23
Item 6: Ik ben efficiënt in de uitvoering van mijn werk	24	0
Item 7: Ik voel mij niet gedreven in mijn werk	24	6
Item 8: Ik heb geen aandrang om veel te ondernemen in mijn werk	24	3
Item 9: Ik voel mij ontmoedigd in mijn werk	24	11
Item 10: Ik erger me regelmatig aan de gang van zaken op het werk	24	24
Item 11: Ik vraag mij regelmatig af wat de werkelijke intenties van het management zijn	24	23
Item 12: Mijn collega's gedragen zich meestal op een constructieve manier	24	1
Totaal	24	106

Tabel 8.4 Vergelijking controlevariabelen.

Als eerste valt een categorie van vragen op die in het focusgesprek niet zijn voorgelegd aan het team, te weten: 'Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen', 'Ik houd van mijn werk' en 'Ik ben efficiënt in de uitvoering van mijn werk'.

Een tweede categorie zijn vragen die in beperkte mate in de focusgesprekken aan de orde zijn gesteld: 'Mijn collega's gedragen zich meestal op een constructieve manier' en 'Ik heb geen aandrang om veel te ondernemen in mijn werk'.

Een derde categorie is regelmatig aan teams voorgelegd: 'Ik voel mij ontmoedigd in mijn werk', 'Ik ben enthousiast over mijn baan', 'Ik voel mij betrokken bij de toekomst van mijn afdeling' en 'Ik voel mij gedreven in mijn werk'.

De vragen 'Ik erger me regelmatig aan de gang van zaken op het werk', 'Ik voel mij relaxed in mijn werk' en 'Ik vraag mij regelmatig af wat de werkelijke intenties van het management zijn', zijn aan vrijwel alle teams voorgelegd.

Het team geeft antwoorden en meningen op vragen van de gespreksleider. Dit is met audio-apparatuur opgenomen en letterlijk uitgewerkt in een transcript. De antwoorden en meningen zijn vervolgens gecodeerd aan de hand van de zes invalshoeken voor het plegen van interventies. Bijvoorbeeld, als teamleden aangeven niet enthousiast te zijn over hun baan vraagt de gespreksleider door naar de oorzaken voor het gebrek aan enthousiasme. Het team kan dan als reden geven dat er bijvoorbeeld onrealistische eisen aan het team gesteld worden of dat de hulpbronnen voor het effectief en efficiënt uitvoeren van hun taken niet of onvoldoende aanwezig zijn. Alle uitspraken en meningen worden gecodeerd. Als meerdere mensen spreken over bijvoorbeeld het ontbreken van een hulpbron, worden alle uitspraken met betrekking tot deze hulpbron gecodeerd. Het aantal uitspraken geeft de mate aan waarin die hulpbronnen in het team gemist worden. De inhoud van de uitspraken en het aantal keren dat een dergelijke uitspraak gedaan is, bepalen de zwaarte van het onderwerp, hetgeen van belang is voor de fase waarin interventies voor het team worden ontworpen.

In de focusgesprekken zijn alle teams gevraagd het leiderschap van de teamleider te omschrijven. Alle uitspraken met betrekking tot het leiderschap zijn daardoor niet bij de bespreking van de

energievragen aan de orde gesteld en zijn uiteindelijk verzameld in de toegevoegde vraag over het leiderschap. In tabel 8.5 is de verdeling van de uitspraken en meningen – verdeeld over de invalshoeken – opgenomen.

Uit het feit dat drie vragen niet aan de teams zijn voorgelegd en één vraag slechts aan één team is voorgelegd, volgt automatisch dat met betrekking tot deze vragen in de focusgesprekken geen uitspraken zijn gedaan.

Een aantal zaken vallen op. Bij item 5, 'Ik voel mij relaxed in mijn werk' valt op dat veel uitspraken en meningen gaan over de werkeisen die aan het team gesteld worden, alsmede uitspraken en meningen over hulpbronnen. Deze uitspraken en meningen hebben over het algemeen een negatief karakter, men stelt in de interviews juist niet 'relaxed in het werk' te zitten. Dit heeft kennelijk te maken met de ervaren disbalans tussen werkeisen en hulpbronnen.

Vraag OEQ(12)	Werk-eisen	Hulp-bronnen	Rollen	Autonomie / Control	Steun-structuur	Leider-schap
Item 1: Ik ben enthousiast over mijn baan	48	39	18	21	37	0
Item 2: Ik voel mij betrokken bij de toekomst van mijn afdeling	16	21	5	8	25	0
Item 3: Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen	0	0	0	0	0	0
Item 4: Ik houd van mijn werk	0	0	0	0	0	0
Item 5: Ik voel mij relaxed in mijn werk	94	120	6	30	68	0
Item 6: Ik ben efficiënt in de uitvoering van mijn werk	0	0	0	0	0	0
Item 7: Ik voel mij niet gedreven in mijn werk	18	22	7	14	23	0
Item 8: Ik heb geen aandrang om veel te ondernemen in mijn werk	7	2	6	15	4	0
Item 9: Ik voel mij ontmoedigd in mijn werk	29	33	8	11	25	0
Item 10: Ik erger me regelmatig aan de gang van zaken op het werk	26	124	10	37	62	0
Item 11: Ik vraag mij regelmatig af wat de werkelijke intenties van het management zijn	4	24	7	22	48	0
Item 12: Mjn collega's gedragen zich meestal op een constructieve manier	0	1	0	1	0	0
Toegevoegd: Vraag naar omschrijving waardering van de leiderschapsstijl	0	0	0	0	0	296
Totaal	242	386	67	159	292	296

Tabel 8.5 Codering van de interviews op basis van zes invalshoeken voor het ontwerpen van interventie.

Een soortgelijk patroon is waarneembaar bij item 1, 'Ik ben enthousiast over mijn baan'. Bij item 10, 'Ik erger me regelmatig aan de gang van zaken op het werk' valt op dat ergernissen vooral te maken hebben met onvoldoende, ontoegankelijke of ontbrekende hulpbronnen. Bij item 11, 'Ik vraag mij regelmatig af wat de werkelijke intenties van het management zijn', hebben de opmerkingen vooral

betrekking op onduidelijke of wisselende opvattingen van het hogere management en – wellicht daarmee samenhangend – een gebrek aan vertrouwen in het hogere management.

In totaal zijn er 1.442 coderingen gegeven aan uitspraken en meningen van medewerkers, deze coderingen zijn verdeeld over de verschillende invalshoeken en de verschillende clusters. Uitspraken en meningen kunnen zowel een positieve als een negatieve lading hebben. Zo kan men het team waarbij men werkt als een grote steun zien, terwijl medewerkers uit een ander team van mening zijn dat er geen sprake is van een team. Tabel 8.6 laat het percentage zien van het aantal opmerkingen en uitspraken met een negatieve lading.

	Werkeisen		Hulpbronnen		Rollen		Autonomie		Steunstructuur		Leiderschap	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
DV	35/25	71 %	41/36	88 %	0	0	14/6	43 %	42/33	79 %	24/9	38 %
MO	47/34	72 %	43/33	77 %	16/10	63 %	20/9	45 %	45/27	60 %	44/11	25 %
RSO	47/36	77 %	69/55	80 %	34/24	71 %	44/22	50 %	90/60	62 %	84/32	38 %
SO	45/37	82 %	129/98	76 %	12/8	67 %	38/19	50 %	49/45	62 %	61/23	38 %
W&I	68/45	66 %	104/90	87 %	5/1	20 %	43/17	41 %	66/30	46 %	83/17	21 %
	242/177	73 %	386/312	81 %	67/43	64 %	157/73	42 %	292/195	67%	296/92	31 %

Tabel 8.6 Overzicht scores met een negatieve lading op de zes invalshoeken.

Bijvoorbeeld, de medewerkers van de teams uit het cluster Dienstverlening (DV) hebben in totaal 35 uitspraken gedaan over de werkeisen die aan het team worden gesteld. 25 van die uitspraken hebben een negatieve lading en tien uitspraken zijn neutraal of hebben een positieve lading. Van alle invalshoeken hebben werkeisen en hulpbronnen de meeste negatieve uitspraken. Op het totaal van alle teams zijn voor de werkeisen 73% van de uitspraken negatief en voor de invalshoek hulpbronnen is dat 81%. Hieruit blijkt dat de medewerkers van de teams in dit onderzoek de balans tussen werkeisen en hulpbronnen als verstoord kenmerken. Stadsontwikkeling (SO) scoort aanzienlijk hoger dan het gemiddelde op de invalshoek werkeisen en het cluster Werk & Inkomen (W&I) scoort aanmerkelijk lager dan het gemiddelde. Bij de invalshoek rollen valt op dat in het cluster DV geen enkele opmerking of uitspraak gedaan wordt over de invalshoek, de medewerkers van het cluster W&I maken slechts enkele opmerkingen over deze invalshoek.

De meeste uitspraken worden gedaan door de medewerkers van de Rotterdamse Service Organisatie (RSO) die daar in veel gevallen een negatieve lading aan geven. Het meest wordt onduidelijkheid genoemd die bij medewerkers is ontstaan nadat de oude functieomschrijvingen na een reorganisatie zijn aangepast en er aanpassingen hebben plaatsgevonden in de organisatie. Medewerkers geven aan moeite te hebben bij het innemen van de nieuwe rol. Bij het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) heeft de negatieve lading van de opmerkingen vooral te maken met onduidelijkheid over de rol als gevolg van de decentralisatie van zorgtaken van het Rijk naar de gemeente. Door de snelheid van de overdracht geven medewerkers aan dat werkprocessen die het verkeer tussen zorgaanbieders en de gemeente regelen alsmede de verhoudingen betreffende het subsidieverleningstraject nog niet volledig waren uitgekristalliseerd en men zoekende was naar de juiste rolverdeling.

De invalshoek autonomie en controle laat een iets evenwichtiger beeld zien, minder dan de helft van de uitspraken heeft een negatieve lading. De uitspraken bewegen zich tussen twee uitersten. Teams geven aan zeer veel ruimte te krijgen om hun werk zelfstandig in te kunnen richten terwijl andere teams zeer negatieve uitspraken doen over de ruimte die zij ervaren op autonomie en controle op het eigen werk. Bij deze teams zijn medewerkers teleurgesteld en gefrustreerd dat zij naar hun mening in onvoldoende mate worden gehoord door het management.

Eenzelfde verscheidenheid is te zien bij de invalshoek steunstructuur met de aantekening dat de medewerkers van het cluster Dienstverlening uitspreken een hoger percentage uitspraken laat zien met een negatieve lading. Opvallend is het lage percentage uitspraken met een negatieve lading op de invalshoek leiderschap. De verklaring hiervoor kan zijn dat in de focusgesprekken meer dan bij andere invalshoeken aan de teams is gevraagd positieve en negatieve kenmerken van het leiderschap van hun teamleider te benoemen.

Over het algemeen geldt dat medewerkers aan 60 % van hun uitspraken een negatieve lading geven. De clusters RSO en SO doen de meeste negatieve uitspraken en het cluster W&I is van alle clusters het minst negatief in zijn uitspraken. Uit de tabel 8.7 kan in het algemeen gesteld worden dat er per invalshoek tussen de clusters opmerkelijke verschillen te zien zijn. Bij de invalshoek werkeisen moet geconstateerd worden dat bij de teams van het cluster de RSO en bij teams uit het cluster SO de werkeisen minder als belastend worden ervaren. Bij de invalshoek hulpbronnen valt als eerste op dat teams van SO heel hoog scoren, het laagst scoren de teams van de clusters RSO en MO. Werkeisen en hulpbronnen moeten met elkaar in balans zijn, het zijn als het ware twee kanten van dezelfde medaille. Bij de teams van de clusters SO en W&I is sprake van de grootste disbalans en bij de teams van het cluster RSO is het minst sprake van een disbalans.

Cluster**	Werkeisen		Hulpbronnen		Rollen		Autonomie/ Control		Steunstructuur		Leiderschap	
	n	%*	n	%*	n	%*	n	%*	n	%*	n	%*
DV	35	22.6	41	17.3	0	0.0	14	14.7	42	22.9	24	13.6
MO	47	22.8	43	13.6	16	31.0	20	15.7	45	18.4	44	18.6
RSO	47	15.2	69	14.5	34	43.9	44	23.1	90	24.6	84	23.7
SO	45	17.4	129	32.6	12	18.6	38	23.9	49	16.1	61	20.7
W&I	68	22.0	104	21.9	5	6.5	43	22.6	66	18.0	83	23.4
Totaal	242	100	386	100	67	100	159	100	292	100	296	100

* Gecorrigeerde percentages op basis van aantal betrokken medewerkers.

** Zie voor de afkortingen het overzicht afkortingen.

Tabel 8.7 Codering van de interviews op basis van zes invalshoeken voor het opstellen van adviezen.

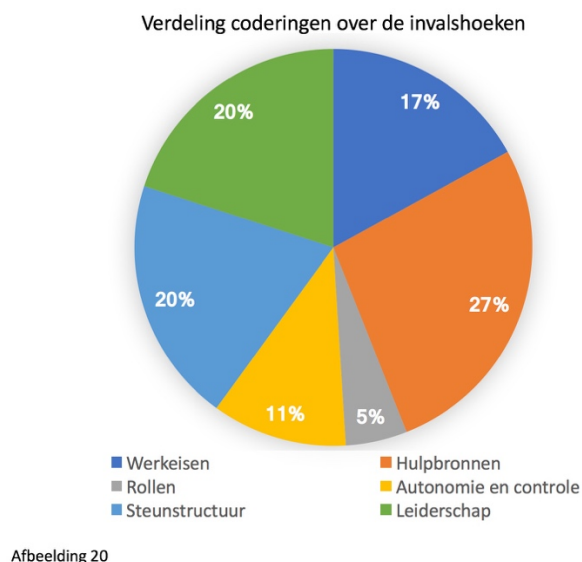
De invalshoek rollen laat zien dat vooral bij de teams van de clusters MO en de RSO en in mindere mate bij de teams van het cluster SO sprake is van problemen of vraagstukken die medewerkers ervaren bij het invullen en innemen van de rol van het team of het innemen van de eigen rol als medewerker.

Bij de teams van de clusters RSO, SO en W&I worden de meeste uitspraken gedaan en meningen gegeven over de mate waarin medewerkers zelfstandig beslissingen kunnen nemen en controle hebben over de eigen werkprocessen. Wat hier opvalt is dat bij deze drie clusters de meeste uitspraken en meningen een negatief karakter hebben, terwijl bijvoorbeeld de uitspraken en meningen hoofdzakelijk een positief karakter hebben.

Bij de invalshoek steunstructuur valt in het algemeen op dat er tussen teams heel grote verschillen te zien zijn. In een deel van de teams is er sprake van een hecht team en ziet men het team als een zeer belangrijke factor om goed te kunnen functioneren. Daar staat de mening van een aantal andere teams lijnrecht tegenover en ziet men in het team juist een grote bron van ergernis of staat men volstrekt onverschillig tegenover het team. Met andere woorden, de medewerkers in deze teams ervaren geen steun van hun collega's en het team draagt niet bij aan hun functioneren of belemmert juist goed functioneren. Terwijl het ene team stelt dat het team het enige is dat het individu overeind houdt, ziet een ander team zichzelf als 'ziek'. Deze verschillen gelden eigenlijk voor elk cluster.

Tot slot de invalshoek leiderschap. Net als bij de invalshoek steunstructuur, zijn er grote verschillen te zien in uitspraken en meningen met betrekking tot de leidinggevende. Draagt het ene team de eigen teamleider op handen, het andere team spreekt buitengewoon negatief over de leidinggevende. Aanleiding voor uitspraken – zowel negatief als positief – is de mate waarin de teamleider persoonlijke aandacht schenkt aan medewerkers, de bescherming die de teamleider biedt aan het team dan wel de belangen van het team verdedigt en de mate van ruimte die de teamleider geeft aan medewerkers.

De verdeling van alle uitspraken uit de interviews van alle teams over de zes invalshoeken is in afbeelding 20 in de vorm van een cirkeldiagram weergegeven.



Uit het cirkeldiagram komt een algemeen beeld naar voren waarbij opvalt dat 44% van de uitspraken en meningen de disbalans tussen werkeisen en hulpbronnen weergeeft. Dat is te verklaren uit de druk die op vrijwel alle organisatieonderdelen ligt als gevolg van de bezuinigingen en de daarmee gepaard gaande reorganisaties. De invalshoek rollen wordt in drie van de zes clusters genoemd mate genoemd.

De invalshoek autonomie en controle wordt relatief minder genoemd maar speelt wel in alle organisatieonderdelen een rol van betekenis. Tot slot scoren zowel de invalshoeken steunstructuur en leiderschap elk 20% van de gemaakte uitspraken en meningen. Per invalshoek wordt een nadere toelichting gegeven op de inhoud van de opmerkingen en wordt aangegeven welke adviezen voor interventies aan de betrokken teamleiders zijn gegeven. De gemaakte opmerkingen en de uitspraken van de teams worden per invalshoek in een aantal thema's samengevat.

Werkeisen

17% van alle coderingen heeft betrekking op de eisen die de organisatie aan de teams en medewerkers stelt. De meeste uitspraken en meningen worden gedaan over te hoge eisen en in een aantal gevallen wordt er wat dit betreft gesproken over onrealistische doelen die aan het team worden opgelegd. Dat leidt tot (een gevoel van) een te hoge werkdruk. Opvallend is dat in een tweetal teams gesteld wordt dat de werkdruk in het afgelopen jaar is afgenomen. De oorzaak daarvan ligt in het gegeven dat de teamleiders het team zelf een aantal oplossingen voor die werkdruk heeft laten formuleren die kennelijk in de beleving van de teams effect hebben gehad. Bij drie teams is er sprake van een gebrek aan werk en dit leidt dan ook tot opmerkingen en vragen naar het realiseren van een groter werkpakket. In sommige teams leidt een gebrek aan werk(druk) tot verveling en onrust onder de medewerkers. In meer dan de helft van de teams wordt geklaagd over de verplicht te voeren administratie, men ervaart die administratie als een te grote last in het dagelijks functioneren van het team. Er zijn minder opmerkingen gemaakt waarbij gesproken wordt over de nadruk op kwantiteit van het werk in plaats van op het belang van de kwaliteit van het werk. Dit komt met name voor bij teams die veel productie moeten leveren. Op de grens van werkeisen en hulpbronnen wordt in een kwart van de teams gesproken over een onderbezetting als gevolg van het schrappen van formatieplaatsen, toevoegen van extra taken aan functies, verloop of uitval binnen het team.

Deze thema's hebben geleid tot een aantal interventies om die werkdruk te verminderen. Aan zes teamleiders is geadviseerd in te grijpen op de werkeisen die aan het team gesteld zijn. In vier gevallen was aantoonbaar dat de werkeisen op bepaalde momenten niet realistisch en realiseerbaar waren. Dit betreft vooral zogenaamde productieteams zoals bijvoorbeeld bij het cluster W & I. In de eerste plaats is er daar geen controle op de instroom van het werk, burgers hebben immers een wettelijk recht op een bijstandsuitkering en het is moeilijk te voorspellen wanneer de aanvragen bij W&I binnenkomen. Toename van werk wordt zelden onmiddellijk beantwoord met een toename van de hulpbronnen om aan de nieuwe werkeisen te kunnen voldoen.

Op basis van de bezetting van de teams wordt door de directie een productienorm bepaald, dit is de ideale productie. Jammer genoeg is die ideale productie niet elke week mogelijk. Door meer ziekteverzuim, vacatures, enzovoort neemt de actuele bezetting af en daardoor kan de ideale productie niet gehaald worden. Bij teams waar gedurende een langere tijd sprake is van een feitelijke onderbezetting, kan niet worden voldaan aan de werkeisen en stapelt het werk zich op. Er ontstaat dan voor die teams op twee manieren druk, de stapeling van werk en de druk van de controle op de productie doordat de medewerkers elke week te horen krijgen dat de productiedoelen niet gehaald zijn. De geadviseerde interventie is om in die gevallen als het ware een flexibele productienorm in te

stellen door bijvoorbeeld wekelijks de draaglast van het team in overeenstemming te brengen met de actuele draagkracht van het team. De teamleider kan in de meeste gevallen dit besluit niet zelf nemen en is daarvoor afhankelijk van zijn afdelingshoofd en directie. Wat de teamleider wel kan doen is het probleem van de spanning tussen de werkeisen en de hulpbronnen zichtbaar maken. Als tweede kan de teamleider binnen zijn afdeling onderzoeken of bij andere teams eenzelfde spanning speelt. Tot slot kan de teamleider het probleem voorleggen aan het hogere management, bij voorkeur met een voorstel om het probleem op te lossen.

Andere adviezen betreffen interventies om de administratieve druk op het team te verlagen. In drie gevallen is er – in de ogen van de medewerkers – sprake van een overspannen verantwoordingscultuur. De hoeveelheid administratie en de niet begrepen zin van sommige controles en verantwoordingen zorgen voor druk op het team. De interventies hebben betrekking op het opnieuw bepalen van nut en noodzaak van administratieve handelingen en het ontwikkelen van oplossingen. Deze adviezen bevatten nadrukkelijk een element van heronderhandelen over deze eisen met het hogere management.

In enkele gevallen is de beleving van de werkeisen niet meer in overeenstemming met de feitelijke situatie. Door een zeer lange periode van ergernis en druk worden zaken uitvergroot en blokkeert het vermogen om objectief na te denken over de problemen en vraagstukken. Dit probleem wordt zichtbaar in de focusgesprekken met de teams doordat in het focusgesprek enerzijds het woordgebruik en de overtreffende trap wordt steeds vaker gebruikt. Woorden als altijd, nooit en nergens doen dan hun intrede. Anderzijds verandert de dynamiek van het gesprek hetgeen zichtbaar wordt in de transcripten van de focusgesprekken, men spreekt meer door elkaar en men probeert elkaar te overtreffen met voorbeelden.

De emotie neemt het over van de ratio. In die gevallen is de geadviseerde interventie een vorm van Rationeel Emotieve Therapie (Ellis en Dryden, 1987; IJzermans en Dirkx, 2007). Door het kwalificeren en kwantificeren van werkeisen worden veronderstellingen, aannames en emotie uit de discussie gehaald. Hiermee kunnen irrationele gedachten en conclusies bij personen weggenomen worden en wordt als het ware de waardering van de werkeisen opnieuw geformuleerd. Op basis hiervan kan een andere beleving van de werkeisen worden gerealiseerd en kan de ervaren druk afnemen. Bij een specifiek team ervoeren de teamleden de werkeisen als te zwaar en onrealistisch. De teamleider zag mogelijkheden om meer werk te laten verzetten door het team. Het advies was om dat niet te doen daar dit het team verder onder druk zou zetten. De geadviseerde interventie is eerst de emotie op dit onderwerp uit het team te halen door middel van het aangaan van het (coachings)gesprek met het team. Als de emotie in het team heeft plaatsgemaakt voor een realistisch beeld van de feitelijke werkdruk, kan een langzaam proces gestart worden om de werkeisen te verhogen.

Hulpbronnen

De aanwezigheid of afwezigheid van hulpbronnen wordt met 27% het meest genoemd in de teams. Uitspraken en meningen betreffen het vaakst de ICT, waarbij twee soorten opmerkingen gemaakt worden. Men spreekt als eerste over inadequate apparatuur, verouderde systemen, uitval van systemen en andersoortige storingen. In de tweede plaats spreekt men over de kwaliteit en de werking

van registratiesystemen, variërend van het ontbreken van een adequaat systeem, systemen die niet aansluiten bij de behoeften van de medewerkers tot aan slecht werkende administratieve systemen.

Het tweede thema betreft de invoering van Het Nieuwe Werken. Medewerkers hebben moeite met het flexwerken en dan vooral met de onvoldoende beschikbaarheid van werkplekken en het – op bepaalde dagen – lang moet zoeken naar een vrije werkplek. Door de verhuizing naar een nieuwe locatie zijn sommige teams verspreid over meerdere verdiepingen. In die gevallen wordt gesproken over afname van samenwerking, communicatie en teamcohesie. Daarnaast wordt veel geklaagd over het gebrek aan voldoende faciliteiten als onvoldoende vergaderruimten, slechte bereikbaarheid via de telefoon en het ontbreken van specifiek meubilair.

Een derde thema is het ervaren gebrek aan mogelijkheden voor opleidingen en het vergroten van vakkennis. In acht teams worden daar klachten over geuit: opleidingen die niet meer mogelijk zijn, opleidingen die pas worden aangeboden of geëffectueerd na de invoering van werkeisen en geen mogelijkheden om aan vakontwikkeling met collega's te doen. In dit kader wordt door een viertal teams het gebrek aan een goed werkoverleg genoemd.

Een laatste thema betreft het gebrek aan of het ontbreken van een heldere visie of richting waar medewerkers zich op kunnen richten. Deze klacht komt in tien teams nadrukkelijk aan de orde. Interventies plegen op hulpbronnen is voor de teamleider een lastige zaak, aangezien veel van de genoemde problemen van het team buiten de verantwoordelijkheid van een teamleider liggen. Ondersteunende afdelingen als ICT en facilitaire zaken zijn gecentraliseerd met als gevolg dat er een (ervaren) grote afstand is tussen teamleider en ondersteuning. Door de teamleiders wordt geklaagd over de taatheid waarmee vragen en klachten worden opgepakt. Sommigen stoppen met het aanmelden van klachten omdat zij niet het idee hebben dat er iets met de klachten gebeurt. Het ingewikkelde van dit vraagstuk is dat de ervaren problematiek een feitelijke component kent maar ook een emotionele component in zich heeft. Vooral door de emotionele component worden ervaringen uitvergroot. Daardoor ontstaan volgens de theorie van Rationeel Emotieve Therapie (Ellis en Dryden, 1987; IJzermans en Dirks, 2007) irrationele gedachten en vervolgens gevoelens die zich gaan uiten in abstract en absoluut taalgebruik: *“Hier doet het systeem het nooit”*. Een interventie is dan het ‘kwalificeren en kwantificeren’ van klachten van het team. Daarmee wordt nog niet het probleem opgelost, maar kan de beleving wel veranderen. Daarnaast wordt een klacht of wens concreet en vormt dan de basis voor een tweede interventie.

Abstract en absoluut taalgebruik vormt in de communicatie met de ondersteunende afdeling geen basis voor een oplossing. Klachten als *“hier doet het systeem het nooit”* kunnen makkelijk opzij worden gelegd omdat met de overdrijving van ‘nooit’ de klacht als onwaar wordt behandeld. Een tweede probleem is dat teamleiders veelal individueel de klacht benaderen, men behandelt het probleem als een zaak van het team. Teamleiders spreken er met elkaar in een afdeling wel over, maar dan vaak als onderlinge bevestiging van de ‘ellende’. De voorgestelde interventie is om op basis van de concrete en feitelijk geformuleerde klacht op bijvoorbeeld team- en afdelingsniveau het productverlies te kwantificeren. Dat kan aanleiding worden voor een grotere urgentie voor het oplossen van het

probleem door bijvoorbeeld te escaleren tot directieniveau of bij uitblijvende oplossingen de gemaakte afspraken voor productie als onderdeel van de werkeisen aan te passen aan de feitelijk beschikbare productie. Door niet meer alleen als enkele teamleider de problematiek op deze manier te benaderen maar dat als afdeling of geheel organisatieonderdeel te doen, gaat de macht van het getal werken. Doel is in ieder geval de ervaren disbalans tussen werkeisen en hulpbronnen voor het team op te lossen.

Deze twee geadviseerde interventies kunnen worden toegepast op alle thema's die bij deze invalshoek genoemd worden. De grootste belemmering voor het uitvoeren van deze interventie ligt bij de teamleider. Enerzijds vragen deze interventies een basishouding om zich niet neer te leggen bij een schijnbare onoplosbaarheid van problemen en anderzijds een bepaalde mate van durf om te onderhandelen over de hulpbronnen die het team ter beschikking heeft.

Een derde interventie is het vergroten van de draagkracht van het team door rond een team een flexibele schil van menskracht te realiseren. Deze flexibele schil kan ingezet worden als de werkeisen toenemen. Deze interventie kan in de context van bezuinigingen en reorganisaties alleen maar worden gedaan als toename van werkeisen gepaard gaat met het genereren van inkomsten. Deze interventie is dan ook aan maar één team geadviseerd.

Rollen

De invalshoek rollen heeft de minste (5%) uitspraken en meningen en deze komen feitelijk maar in drie van de zes clusters voor. Bij elk cluster is er sprake van een specifieke oorzaak van deze uitspraken en meningen. Bij het eerste cluster van directies is er sprake van grote veranderingen als gevolg van de decentralisatie van de Jeugdzorg, AWBZ en de WMO. Verantwoordelijkheden, taken en rollen van Rijk, gemeente en uitvoeringsinstellingen zijn aan verandering onderhevig. Bij het tweede cluster heeft de directie de keuze gemaakt om een proces van jobcarving uit te voeren. Dat wil zeggen dat medewerkers voorheen een volledig werkproces uitvoerden en nu slechts een onderdeel van dat werkproces mogen uitvoeren. Dat houdt in de meeste gevallen in dat ook de rol verandert en dat medewerkers zoekende zijn naar die nieuwe rol en de invulling van de eigen zingeving in die nieuwe rol. Het derde en laatste cluster worstelt al enige tijd met de vraag of een belangrijk onderdeel verzelfstandigd zou moeten worden. Die verzelfstandiging zal een andere rol van de medewerkers vragen, van een gegarandeerde werkvoorraad binnen een gemeentelijke context naar een commerciële omgeving waarin meer ondernemerschap en effectieve acquisitie wordt gevraagd. Medewerkers vragen zich af hoe zij op die mogelijke verzelfstandiging voorbereid kunnen worden²².

Wat alle drie de clusters gemeen hebben en in bescheiden mate ook wel voorkomt bij de overige clusters, zijn vraagstukken die voortvloeien uit samenwerking met andere partijen in hun werkproces. Meestal gaat het dan over rolonduidelijkheid (wie zou wat doen), rolwisseling (zij pakken het niet op, dan doen wij het maar) en tot slot rolconflicten (zij houden zich niet aan de afspraken).

Voorgestelde interventies hebben vooral betrekking op het (her)formuleren of (her)bevestigen van de werkprocessen en daarin benoemen hoe verantwoordelijkheden en taken in de verschillende rollen zijn vastgelegd. Hierbij kan er in eerste instantie sprake zijn van interne onduidelijkheid over de rol van

²² Inmiddels is het besluit gevallen dat dit organisatie-onderdeel binnen Stadsontwikkeling gehandhaafd blijft.

het team en daarmee de rollen van de verschillende medewerkers in het team. In dat geval is de interventie om met een deel van het team het werkproces te evalueren en daar waar nodig aan te passen. Tussentijdse resultaten moeten aan het gehele team worden voorgelegd om aanvullingen ten aanzien van de herziene werkprocessen op te halen maar vooral om draagvlak te realiseren. Als het (nieuwe) werkproces tot stand gekomen is zal in een teamvergadering aan iedereen gevraagd moeten worden of hij zich verbindt aan de nieuwe afspraken over verantwoordelijkheden en taken zoals opgenomen in de beschreven rollen.

In de meeste gevallen gaat het (ook) om externe onduidelijkheid. Samenwerking staat onder druk door kennelijke verschillen van inzicht over de rollen van de diverse partners in het werkproces. In dit onderzoek komt naar voren dat spanning zich vooral uit in praten over de andere partner(s) in plaats van praten met de andere partners. In dat geval moet voor een deel hetzelfde proces worden doorlopen worden als bij een interne onduidelijkheid over de rol van het team en de onderliggende rollen van de verschillende teamleden. Evalueren en daar waar nodig aanpassen of (her)bevestigen van een werkproces, zal samen met de andere partners moeten plaatsvinden. In de adviezen is vooral voorgesteld om medewerkers een belangrijke rol te geven en het proces niet in te richten als een activiteit voor de leidinggevendenden van de betrokken partners. De gesprekken zullen gevoerd moeten worden op het niveau van de medewerkers. Als mensen elkaar beter leren kennen en waarderen wordt automatisch de kans kleiner dat samenwerkingsvraagstukken of conflicten onopgelost blijven. De teamleider speelt een cruciale rol in het begeleiden van de medewerkers in dit proces. Samen met de leidinggevendenden van de partners in het werkproces moet de leidinggevende voorbeeldgedrag laten zien door zich niet negatief uit te laten over anderen en vooral laten zien dat oprecht gezocht wordt naar oplossingen. Na overeenstemming over het nieuwe werkproces is het de teamleider die intern en extern de afspraken moet bewaken en daar waar nodig moet ingrijpen.

Autonomie en controle

Bij autonomie worden weliswaar relatief weinig opmerkingen (11%) gemaakt, maar ze worden wel in alle teams gemaakt en laten een aantal duidelijke thema's zien. Zestien teams spreken irritaties uit over niet gehoord worden door 'het management' van de organisatie. Zij voelen zich niet betrokken bij de besluitvorming, waarbij het vooral gaat over besluiten die de uitvoering raken. Zij zijn van mening dat hun kennis en ervaring niet erkend worden en niet meewegen in besluiten over die uitvoering. De helft van de teams geeft aan dat waar wel naar de mening van het team is gevraagd, naar hun mening niets met de inbreng is gedaan. In het gunstigste geval weten ze niet wat met hun advies gedaan is, er is in ieder geval niets over gecommuniceerd.

Tien teams geven aan (veel) ruimte te krijgen van hun eigen leidinggevende om binnen kaders besluiten te kunnen nemen en hun eigen werk te kunnen inrichten. Opmerkelijk is dat twee teams uitspraken doen over het teveel aan ruimte en de behoefte aan wat meer structuur of kaders. Eén team heeft wel ruimte, maar zou juist nog meer ruimte willen hebben. Vijf teams geven aan geen enkele ruimte te ondervinden om zelfstandig besluiten te kunnen nemen of hun werk zelfstandig te kunnen inrichten. Deze teams noemen ook heel nadrukkelijk de controle in de vorm van allerlei lijstjes die moeten worden bijgehouden. Lijstjes is overigens een begrip dat bij een meerderheid van de teams

ongenoegen oproept. Vier teams geven aan geen enkele controle te hebben over de inrichting van het werk en het werk zelf.

In het algemeen geldt dat medewerkers er weinig tot geen moeite mee hebben dat de organisatie eisen stelt aan wat het team aan productie moet leveren, mits die eisen realistisch zijn. Moeite hebben de medewerkers met het nodeloos voorschrijven hoe het werk uitgevoerd dient te worden.

De eerste geadviseerde interventie gaat over het geven een grote rol geven aan van medewerkers in het bedenken van oplossingen voor uitvoeringsvraagstukken en/of in het uitwerken van nieuwe opdrachten. Een groep medewerkers krijgt het voortouw in het bedenken en formuleren van oplossingen en werkwijzen. De teamleider geeft een kader, faciliteert en zorgt voor bespreking en accordering in het team. De teamleider verdedigt de voorstellen (eventueel samen met de medewerkers die het voorstel hebben bedacht) in het managementteam.

De tweede voorgestelde interventie gaat verder. De teamleider stelt vóór de MT-vergadering agendapunten die de uitvoering raken aan de orde in het team en vraagt advies aan het team met de daarbij behorende argumenten. De teamleider informeert na bespreking in het MT het team over het genomen besluit. Bij afwijzing of een gedeeltelijke goedkeuring zal de teamleider de argumentatie daarvoor van het MT moeten krijgen ter voorbereiding van de terugkoppeling aan het team. In die gevallen waar een consultatie van het team vooraf niet mogelijk is, moet de teamleider een voorbehoud bij de besluitvorming maken. Dit voorbehoud dient om de teamleider in staat te stellen het team alsnog te raadplegen op gevolgen voor de uitvoering. Dat betekent dat de teamleider zich meer opstelt als verdediger van de belangen van het team en dus duidelijk een positie moet kiezen.

Steunstructuur

Bij de invalshoek steunstructuur komen zes thema's naar voren. Als eerste wordt door tien teams uitdrukkelijk gesproken over het gebrek aan vertrouwen of zelfs wantrouwen ten aanzien van de organisatie. Deze uitspraken gelden vooral voor het management boven de teamleider. Genoemd worden zaken als niet vertrouwd worden door het management, gebrek aan transparantie, slechte communicatie i.c. het achterhouden van informatie.

In het verlengde van het gebrek aan vertrouwen of wantrouwen speelt het thema van gebrek aan waardering. Medewerkers zouden meer waardering van het management willen ervaren, ook meer betrokkenheid bij de werkvloer en meer aandacht voor de dingen die goed gaan in plaats van een focus op de dingen die verkeerd gaan.

Het team is de voornaamste steunstructuur voor de individuele medewerker. Slechts vier teams hebben weinig opmerkingen over het team als steunstructuur. De medewerkers van tien teams geven aan dat er geen sprake is van een team. Bij deze teams is er sprake van een groot verloop onder de medewerkers, werken medewerkers solistisch, voeren collega's hun deel van het werk niet uit, valt het team uiteen in subgroepen (balkanisering). Opvallend is dat als gevolg van bovenstaande zaken vijf teams aangeven dat er spanningen bestaan. In de teksten van deze teams worden termen gebruikt die variëren van onderlinge wrevel tot de uitspraak "*het team is ziek*". De medewerkers van negen teams spreken van een (h)echt team, waarbij vooral onderlinge loyaliteit en steun, een goede (sociale) sfeer

en de goede samenwerking als kenmerken worden aangegeven. In vijf van de 24 teams wordt gesproken over angst: zich niet kunnen/durven uitspreken, een verdeel- en heerspraktijk en er zou bij enkele gevallen sprake zijn van een angstcultuur.

Zes van de voorgestelde interventies vanuit de invalshoek steunstructuur hebben te maken met de negatieve sfeer in het team. De negatieve sfeer vertaalt zich in een negatieve houding en negatief gedrag. Oorzaken liggen meestal in ergernissen over de disbalans tussen werkeisen en hulpbronnen, reorganisatie en/of bezuinigingen en tot slot over het (niet) handelen van leidinggevend. Hier moet de kanttekening gemaakt worden dat veel van de klachten over leidinggevend gericht zijn op het hogere management. Gevolg van dit alles is een gemankeerd waarden- en normenstelsel in een deel van de teams. De interventie is om dat stelsel te veranderen in waarden en (gedrags)normen die acceptabel zijn. De interventie heeft het karakter van een 'guerrilla', het smeden van een vitale coalitie met medewerkers die anders willen. Het bepalen van de nieuwe waarden en normen en die waarden langzaam maar zeker in te voeren door voorbeeldgedrag en door het belonen van gewenst gedrag en daar waar noodzakelijk corrigeren van ongewenst gedrag, is dan de interventie. Dit levert uiteindelijk het waarden- en normenstelsel op dat door de medewerkers als positief en constructief wordt ervaren.

Bij zes andere teams is het advies gegeven om een interventie te plegen om de cohesie binnen het team te vergroten. Door bijvoorbeeld te spreken over de zingeving die medewerkers ontleen aan het werk of door het delen van resultaten en successen kan waardering voor elkaar ontstaan en kan het groepsgevoel vergroot worden.

De andere adviezen zijn zeer divers. Aan de orde komen het meer in bescherming nemen van het team, meer verbinding in het team zelf tot stand brengen, het oplossen van (rest)sentimenten ten aanzien van eerdere gebeurtenissen in het team en tot slot in het algemeen meer steun geven aan het team.

Leiderschap

Medewerkers spreken zowel in positieve als in negatieve termen over hun direct leidinggevende. In tien van de teams wordt grotendeels positief gesproken over de teamleider, in acht teams wordt door het team neutraal gesproken over de teamleider. Bij deze neutrale beoordeling van het leiderschap van een teamleider, wordt evenredig over positieve als negatieve aspecten van het leiderschap van de teamleider gesproken. In een kwart van de teams spreken de medewerkers voornamelijk over negatieve aspecten van het leiderschap. Bij positieve aspecten spreekt men vooral over het sociale gedrag van de teamleider. Hij heeft aandacht voor de medewerkers, luistert naar hen, staat open voor feedback en is benaderbaar voor steun en advies.

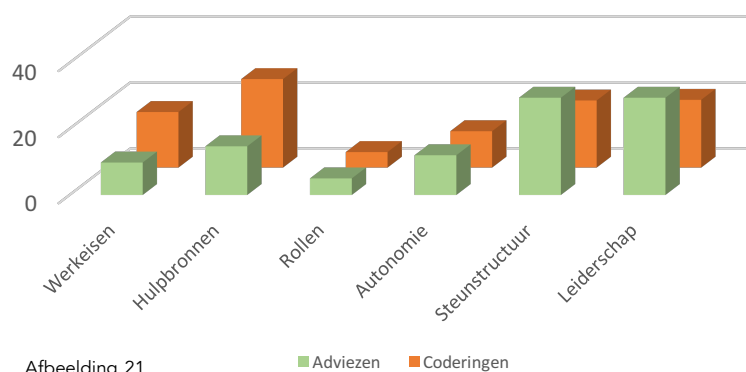
Afwezigheid van de teamleider – veroorzaakt door werkzaamheden die buiten het team liggen – wordt in acht gevallen als negatief ervaren. Eén van de teamleiders geeft zelfs aan zeven van de tien dagdelen in het team afwezig te zijn. Daar waar sprake is van veel genoemde negatieve aspecten van het leiderschap van de teamleider gaat het vooral over zaken als: het team niet beschermen tegen negatieve invloeden of onrealistische eisen, geen positie innemen ten opzichte van andere teamleiders, managementteam of afdelingshoofd of dat er een kloof tussen de teamleider en het team

ervaren wordt. Opvallend is dat met betrekking tot zeventien van de teamleiders door het team gesproken wordt over verwachtingen waar de teamleider (nog) niet aan voldoet. Onbeantwoorde verwachtingen zijn: meer (sociale) aandacht, bescherming, meer steun van de teamleider en meer fysieke aanwezigheid en benaderbaarheid. Bij een derde van deze teams met verwachtingen waaraan niet voldaan wordt, zeggen de teamleden daarnaast geen enkel vertrouwen te hebben in het hogere management.

Leiderschapsstijl en leiderschapsgedrag zijn van belang bij het plegen van een interventie op welke invalshoek dan ook, het bepaalt in grote mate het resultaat van een interventie. Alhoewel met name leiderschapsgedrag een rol speelt bij elke interventie, zijn er ook adviezen gegeven aan teamleiders die direct te maken hebben met hun leiderschapsstijl. In de eerste plaats zouden zeven teamleiders het verschil in perceptie tussen team en zichzelf moeten verkleinen, dat heeft voor een groot deel te maken met de verwachtingen die een team heeft ten aanzien van de leidinggevende. Dat kan enerzijds door simpelweg aan die verwachtingen te voldoen of, als dat niet mogelijk is, met het team de verwachting te bespreken en gezamenlijk vast te stellen dat de verwachting onbeantwoord zal blijven. Zeven teamleiders is geadviseerd om hun fysieke aanwezigheid in het team of hun toegankelijkheid aanzienlijk te vergroten. Zes teamleiders zouden meer aandacht moeten schenken aan het sociale aspect van leiderschap door middel van het geven van persoonlijke aandacht aan medewerkers en het ongevraagd ondersteunen van medewerkers bij het uitvoeren van hun taken. Tot slot zouden drie teamleiders hun positie in het managementteam en ten opzichte van het team moeten versterken. Die versterkte positie stelt de teamleider beter in staat de belangen van het team te verdedigen en daar waar nodig het team te beschermen tegen bedreigingen.

8.4 Relatie adviezen met coderingen, energiescores en teamleiderschap

In afbeelding 21 is de verhouding tussen de verdeling van de coderingen aan de hand van de invalshoeken en de verdeling van de adviezen weergegeven.



Afbeelding 21

Te zien is dat het aantal adviezen met betrekking tot interventies vanuit de invalshoeken werkeisen en hulpbronnen lager is dan het percentage uitspraken en meningen van de teams op deze invalshoeken. De verklaring hiervoor is dat er rond deze twee invalshoeken uitspraken en meningen geformuleerd zijn aangaande meer mensen en meer middelen. Dit zijn in een (groot) aantal gevallen geen realistische vragen en opmerkingen in de zin dat de teamleider geen macht of invloed heeft om hier verandering in te brengen. Daarnaast speelden op dat moment enorme bezuinigingen en elke vraag naar meer middelen was tot mislukken gedoemd. Tegen de achtergrond van de bezuinigingen en reorganisaties,

is de invloed van de teamleider op dit soort vraagstukken op zijn best laag maar in de praktijk meestal nihil. Bij de overige vier invalshoeken wordt dit verlies aan invloed gecompenseerd door adviezen die in hoge mate door de teamleider beïnvloedbaar zijn.

In tabel 8.8 wordt de relatie weergegeven tussen de score op de energieschaal en het aantal gegeven adviezen aan de teamleider en in tabel 8.9 wordt de relatie tussen de waardering van het team voor de teamleider en het aantal gegeven adviezen getoond. Als eerste is gekeken of er een relatie is tussen het aantal adviezen dat een teamleider krijgt en de score van het team op de energieschaal. Die relatie is niet aanwezig. Negen teams scoren lager dan 3.0 op de energieschaal, van deze teams hebben vijf teams drie adviezen gekregen, drie teams vier adviezen en één team heeft vijf adviezen gekregen. Tien teams hebben een score van 3.3 of hoger op de energieschaal, deze teams laten een vrijwel identieke verdeling zien. Vijf teams hebben drie adviezen gekregen, vier teams vier adviezen en tot slot één team één advies.

Energieschaal	Aantal adviezen per team		
	3 adviezen	4 adviezen	5 adviezen
< 3.0	5	3	1
3.00 t/m 3.29	0	5	0
> 3.30	5	4	1

Tabel 8.8 Relatie energieschaal en aantal adviezen.

Als tweede is gekeken of er een relatie aanwezig is tussen het aantal adviezen en de waardering van het team voor de teamleider, zoals weergegeven in tabel 8.9. Daar is wel een relatie zichtbaar. Zeven teams hebben voor de teamleider – in meer of mindere mate – een negatieve waardering.

Energieschaal	Waardering voor de teamleider	Aantal adviezen		
		<3-3 adviezen	4 adviezen	5 + adviezen
< 3.0	Hoofdzakelijk negatief	--	28.5 %	71.5 %
3.00 t/m 3.29	Neutraal	--	66.7 %	33.3 %
> 3.30	Hoofdzakelijk positief	55 %	22.5 %	22.5 %

Cramer's V= .518 Sig. .230. N= 102 adviezen.

Tabel 8.9 Relatie energieschaal, waardering en aantal adviezen.

Twee van deze teamleiders krijgen vier adviezen, drie teamleiders krijgen vijf adviezen en een teamleider krijgt één advies en ten slotte krijgt één teamleider zeven adviezen krijgen.

Daartegenover staan elf teamleiders die positief gewaardeerd worden door het team. Twee van hen krijgen twee adviezen, drie teamleiders krijgen drie adviezen en tot slot krijgen drie teamleiders vijf adviezen. Geen enkele teamleider met een hoofdzakelijk positieve waardering van zijn team heeft meer dan vijf adviezen gekregen. Op deze verdeling is een Cramer's V-test toegepast, hier komt een waarde van .518 uit, hetgeen betekent dat er een (zwak) verband is tussen de energieschaal en het aantal geadviseerde interventies. Met andere woorden, hoe lager de uitgangsscore van een team op de energieschaal is hoe groter de kans is dat het team een hoger aantal adviezen krijgt om interventies te plegen om de energie te verbeteren. Dit verband is echter – mede vanwege de lage n – niet significant.

Een tweede conclusie is dat bij een team met een lagere uitgangsscore op de energieschaal er sprake is van een hoofdzakelijk negatieve waardering voor de teamleider. Omgekeerd laten de elf teams met een hogere uitgangsscore op de energieschaal een hoofdzakelijk positieve waardering voor de teamleider zien.

8.5 Ondersteuning van de teamleiders en teams

In het testjaar werd duidelijk dat alleen het geven van een advies niet in alle gevallen zou leiden tot een positieve verandering van de energie van het team en de tevredenheid van de medewerkers. De uitvoering van een advies door een teamleider werd voor een deel belemmerd door de zoektocht van de teamleider naar de operationalisatie van de adviezen, door een gespannen relatie tussen teamleider en team of tussen teamleider en organisatie. Dergelijke signalen kwamen al naar voren in de interviews en zeker in de adviesgesprekken. In het onderzoeksjaar werden deze signalen bevestigd in de intervisiesessies waar teamleiders aan deel konden nemen. De intervisiesessies hebben uiteindelijk voor een deel van de teamleiders gefunctioneerd als een platform waar zij hun vragen en zorg over de uitvoering van de adviezen konden delen met andere teamleiders.

Naast dit intervisieaanbod is contact gehouden met de teamleiders in zogenaamde contactgesprekken met de onderzoeker. Er zijn met vrijwel elke teamleider minimaal twee voortgangsgesprekken geweest na het adviesgesprek. In deze gesprekken konden vragen gesteld worden over inhoud en toepassing van de adviezen in de praktijk. In deze periode moest scherp toegezien worden op het voorkomen van spanning tussen de rol van onderzoeker en de rol als een van de directeurs van het concern. Dit is een van de risico's van een quasi-experimenteel onderzoeksdesign.

In enkele gevallen bleken de problemen van dien aard dat een interventie van de onderzoeker noodzakelijk was om te voorkomen dat meer schade aan de teamleider en het team zou worden aangebracht. In één geval moest worden geconstateerd dat de verhouding tussen teamleider en team dusdanig was verstoord dat een afscheid van de teamleider onvermijdelijk was. De spanning in het team ten opzichte van de teamleider was hoogopgelopen en dit werd pijnlijk duidelijk in het focusgesprek. Deze situatie leverde een ander verantwoordelijkheid op, namelijk zorg voor het team en zorg voor de teamleider. De teamleden hebben het aanbod gekregen om met een teamcoach te spreken over hun emoties die in deze situatie speelden. Na een eerste gesprek heeft het team ervoor gekozen om zelfstandig een weg te vinden uit deze situatie. Dit is afgerond in een gesprek tussen de onderzoeker en het team, waarbij de gespreksleider van het focusgesprek aanwezig was. Met de teamleider zijn meerdere gesprekken gevoerd om hem te ondersteunen bij de emotie die de breuk met het team veroorzaakte. Dit alles heeft ertoe geleid dat het team uit het onderzoek gehaald is.

In een tweede casus bleek dat er een mismatch was tussen de teamleider en het team. Echter, in dit geval kon de teamleider rekenen op de sympathie van het team. Het team weet de problemen aan de organisatie en het hogere management en niet aan deze teamleider. Het team gaf echter wel helder aan dat volgens hen deze teamleider in afzienbare tijd zou sneuvelen. In het adviesgesprek is met de teamleider besproken dat de ernst van de zaken die in het team speelden, niet door de teamleider konden worden opgelost zonder een aantal condities die de directie zou moeten garanderen en invullen. De onderzoeker is samen met het afdelingshoofd en de interim-directeur het gesprek over

deze condities aangegaan. Aan het einde van het traject heeft het team aangegeven geen tweede, afsluitend focusgesprek te willen voeren. Wantrouwen met betrekking tot de vertrouwelijkheid van het gesprek was het voornaamste argument van het team. Omdat de weigering van het gesprek en het onderliggende argument van het team in brede kring bekend zou kunnen worden, kon dit een bedreiging vormen voor het afronden van het onderzoek. Veiligheid en vertrouwelijkheid waren de belangrijkste kernwaarden voor de operationalisatie van het onderzoek. Als andere teams om dezelfde reden ook zouden weigeren deel te nemen aan een tweede focusgesprek, dan zou dat het einde van het onderzoek kunnen betekenen. Om die reden is de onderzoeker het gesprek met het team aangegaan om de onrust en het wantrouwen ten aanzien van het onderzoek weg te nemen. Dit gesprek bleek voldoende vertrouwen te geven om toch deel te nemen aan het afrondende onderzoek. Het team is niet uit het onderzoek genomen omdat het focusgesprek meer dan voldoende argumenten gaf om de verandering in de energie en tevredenheid te kunnen verklaren en er geen sprake was van sociaal gewenste antwoorden op de vragen van de gespreksleider.

Alhoewel de teamleider zelf de mismatch zag met het team, heeft hij er zelf uitdrukkelijk voor gekozen om het adviestraject te voltooien. Het verdient een vermelding dat dit traject succesvol is verlopen in de zin dat energie en tevredenheid significant zijn toegenomen en na afloop van het traject heeft de teamleider het besluit genomen zijn functie op te geven.

In een derde en laatste casus heeft de teamleider halverwege het traject aangegeven geen gebruik te willen maken van het intervisieaanbod en de voortgangsgesprekken. Deze teamleider wilde een eigen weg volgen maar heeft wel deels gebruik gemaakt van de analyse zoals die in het advies was opgenomen. De teamleider stond ook geen tweede focusgesprek met het team toe. Aangegeven werd dat het team te veel kritiek had op het eerste gesprek en dat een tweede gesprek schade zou aanbrengen aan het team. Op zich was dit een reden om het team uit het onderzoek te nemen. De teamleider stemde echter wel in met een eindgesprek met de onderzoeker waarin de acties en activiteiten van de teamleider zijn besproken. Uiteindelijk bleek dat de resultaten van de tweede meting (effectmeting) te verklaren waren uit de analyse van de teamenergie en de acties en de activiteiten die de teamleider daarop heeft ontwikkeld. Deze activiteiten en acties liggen in het verlengde van de getrokken analyse en komen overeen met onderdelen van het gegeven advies. Om die reden is het team niet uit het onderzoek gehaald.

In een aantal andere cases bleek dat de betrokken teamleiders behoefte hadden aan informele contacten met de onderzoeker(s). Deels voor bevestiging van de activiteiten die de teamleiders ingezet hadden en deels voor het ontvangen van aanvullende adviezen. In deze periode is het vertrouwen en de ervaren veiligheid binnen het programma aanzienlijk toegenomen.

8.6 Samenvatting en bevindingen

Ten opzichte van het testjaar zijn er in het onderzoeksjaar aanpassingen gedaan op de wijze van interviewen en verwerken van de interviews, de wijze van coderen alsmede de opzet van de adviezen. De conclusie met betrekking tot deze aanpassingen is dat er meer dan voldoende onderscheidende informatie uit de focusgesprekken met de teams en de interviews met de teamleiders naar voren is gekomen. De resultaten van de aangepaste werkwijze komt duidelijk naar voren in de beschrijving van

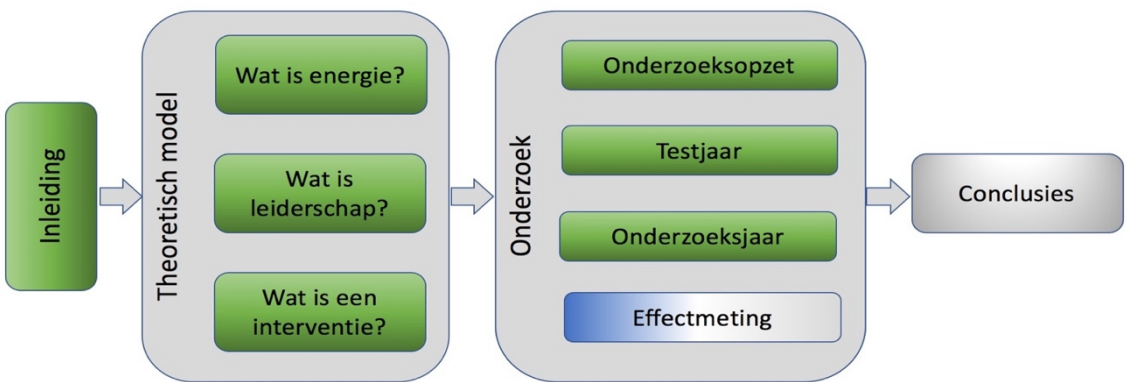
een van de teams uit de onderzoeksgroep en uit de beschrijving van de resultaten van alle 24 teams uit de onderzoeksgroep.

De uitspraken in de focusgesprekken met de teams zijn gesorteerd aan de hand van de zes invalshoeken: werkeisen, hulpbronnen, rollen, autonomie en controle, steunstructuur en leiderschap. Veruit de meeste uitspraken zijn gedaan over de verhouding of balans tussen werkeisen en hulpbronnen, 44% van de opmerkingen gaan over die verhouding of balans. De uitspraken hebben over het algemeen een negatieve lading. Er wordt gesproken over niet-realistische werkeisen en over een gebrek aan adequate hulpbronnen of een gebrek aan toegang tot hulpbronnen. Over steunstructuur en leiderschap worden voor beide 20% van de uitspraken gedaan. Voor beide geldt ook dat er veel verschil zit in de lading van de uitspraken. Over steunstructuur wordt enerzijds aangegeven dat *“het team het enige is dat de mensen op de been houdt”* en anderzijds worden uitspraken gedaan als *“we zijn geen team, meer een verzameling zzp-ers”*. Dezelfde spreiding is bij leiderschap waar te nemen, het ene team draagt de teamleider op handen en een ander team beschrijft de verhouding met een teamleider als ‘afstandelijk en gespannen’. Er worden weinig uitspraken gedaan over rollen en autonomie en control, respectievelijk 5% en 11%.

De gedetailleerdheid van de uitspraken hebben het mogelijk gemaakt om adviezen aan de teamleider te geven die zijn toegesneden op de specifieke omstandigheden van het team. Wat opvalt is de verhouding tussen de adviezen op de balans tussen werkeisen en hulpbronnen en de uitspraken in de focusgesprekken. Er worden minder adviezen gegeven over de balans tussen werkeisen en hulpbronnen dan het aantal (negatieve) uitspraken over die balans zou rechtvaardigen. De verklaring hiervoor ligt in het gegeven dat teamleiders een beperkte invloed hebben op de gestelde werkeisen en de beschikbaar gestelde hulpbronnen. De verhouding tussen adviezen en uitspraken over steunstructuur liggen omgekeerd, er zijn verhoudingsgewijs meer adviezen gegeven dan uitspraken door de teams. Hiervoor geldt de verklaring dat een teamleider juist meer invloed kan uitoefenen op de steunstructuur van het team en het eigen leiderschap.

Gebleken is dat teamleiders ondersteuning nodig hebben bij de uitvoering van de adviezen. In de eerste plaats om de focus van de interventies op de energie van het team te behouden. Teamleiders worden in veel gevallen belast door de waan van de dag waardoor die focus onder druk kan komen te staan. In de tweede plaats ontbreekt het teamleiders in een aantal gevallen aan kennis en competenties om de interventies effectief te kunnen uitvoeren.

De teamleiders hebben tot aan het nieuwe medewerker tevredenheidsonderzoek (T-1) gemiddeld zeven maanden kunnen werken aan de uitvoering van de adviezen. In de hoofdstukken 9 en 10 worden de resultaten van het MTO uit 2015 gepresenteerd en wordt antwoord gegeven op de vraag of het plegen van interventies effect heeft op de energie van een team en hoe die effecten verklaart kunnen worden.



Hoofdstuk 9

Hoofdstuk 9. Effecten van de interventies: kwantitatieve analyse

9.1 Inleiding

Hoofdstuk 8 sluit af op het moment dat alle teamleiders met hun adviezen aan de slag zijn gegaan. Met de teamleiders zijn meerdere voortgangsgesprekken gevoerd en de teamleiders hebben als ondersteuning deel kunnen nemen aan intervisiegroepen. In november 2015 is wederom een MTO afgenomen en kon bepaald worden of er en zo ja, welke effecten van de interventies van de teamleiders zichtbaar zijn geworden. In dit hoofdstuk komen twee vragen aan de orde:

- Hebben uitgevoerde interventies effect op de energie van een team?
- Hoe kunnen deze effecten verklaard worden?

9.2 Numerieke effecten van de interventies

Met de afname van het MTO in november 2015 – de T-1 – is het mogelijk een eerste indruk te krijgen van de effecten van de interventies in de 24 teams door de scores te vergelijken met de scores uit november 2015. Deze cijfermatige vergelijking levert inderdaad een eerste resultaat op. Als eerste valt bij bestudering van tabel 9.1 op dat bij de 24 teams waarvan een score bekend is op T-0 en op T-1, op alle vier de energielabels veranderingen te zien zijn. In tabel 9.1 is de stijging respectievelijk de daling op de energielabels en energieschaal percentueel weergegeven. De centrale vraag in dit proefschrift is *'Hoe kan de energie van een organisatie worden beïnvloed?'*. Daar gaat de veronderstelling aan vooraf dat energie daadwerkelijk kan veranderen als gevolg van een bewuste en gerichte interventie. Een verbetering van de energie van een team komt tot stand door stijging van de energielabels productieve en comfortabele energie en een daling van de energielabels lethargie en corrosieve energie. De hypothese is dat als een of meer energielabels veranderen, de energieschaal positief of negatief zal mee veranderen. In tabel 9.1 lijkt deze hypothese bevestigd te worden maar deze vergelijking is nog geen hard methodologisch bewijs.

Energielabel	Teams (n=24)
Productieve energie	+ 8.7 %
Comfortabele energie	+10.4 %
Lethargie	- 8.4 %
Corrosieve energie	- 9.4 %
Energieschaal	+ 0.23 punt

Tabel 9.1 Overzicht van stijging en daling T-0 en T-1 op de energielabels en de energieschaal.

Deze gemiddelde ontwikkeling laat onverlet dat er grote verschillen waarneembaar zijn tussen de 24 teams. Zo is er is een team met een daling van 0.3 punt en zijn er twee teams met een stijging van 0.7 op de energieschaal (vergelijk tabel 9.2).

Los van deze onderlinge verschillen in de ontwikkeling van de energieschaal is er een verschil tussen de gemiddelde stijging van de 24 teams en de gemiddelde ontwikkeling van de energieschaal van het concern Rotterdam. Voor het concern Rotterdam – dat wil zeggen de gemiddelde stijging van de energieschaal van alle bekende teams – is de stijging op de energieschaal 0.1 punt. Acht teams uit de

onderzoeksgroep laten eenzelfde stijging zien, twaalf teams laten echter een sterkere stijging op de energieschaal zien.

Aantal teams	Daling/stijging
1	- 0.3
1	- 0.2
2	
8	+ 0.1
1	+ 0.2
3	+ 0.3
4	+ 0.4
2	+ 0.6
2	+ 0.7

Tabel 9.2. Overzicht van daling en stijging op de energieschaal.

Met deze vergelijking kan niet geconcludeerd worden dat de stijging op de energieschaal is toe te schrijven aan het plegen van interventies, daarvoor is meer nodig. In dit hoofdstuk wordt onderzocht wat de effecten van interventies op de energie van een team zijn. Als eerste wordt daartoe de onderzoeks- of experimentele groep vergeleken met een controlegroep. Er wordt daarbij een vergelijking gemaakt met drie verschillende controlegroepen:

1. Een controlegroep (1) die overeenkomstige kenmerken heeft met de onderzoeksgroep en die vooraf geselecteerd is met voor wat betreft de energie (namelijk een vergelijkbare uitgangsscore bij T-0 op de energieschaal) gelijke daling en stijging.
2. Een onderzoeksgroep met een controlegroep (2) die is samengesteld uit alle teams van het concern van de gemeente Rotterdam waarvan de – voor het onderzoek noodzakelijke – informatie beschikbaar is.
3. Een onderzoeksgroep en een controlegroep (3) die is samengesteld uit alle teams van het concern Rotterdam waarvan de – voor het onderzoek noodzakelijke – informatie beschikbaar is en die daarnaast voor wat betreft de energie, op T-0 dezelfde kenmerken heeft als de onderzoeksgroep.

Hiermee kan antwoord gegeven worden op de vraag of er effecten zijn van interventies op de energie van een team. Vervolgens worden een aantal correlatietabellen gepresenteerd die een antwoord kunnen geven op de vraag welke variabelen deze effecten zouden kunnen verklaren. Hiertoe zal eerst worden beschreven welke variabelen zijn opgenomen en wordt de keuze voor deze variabelen toegelicht.

9.3 Vergelijking met controlegroepen

Voor de vergelijking tussen de onderzoeksgroep en de controlegroep (1) is zowel een T-toets als een Ancova-toets uitgevoerd om te kunnen bepalen of de teams uit de onderzoeksgroep een grotere stijging laten zien dan de teams uit de controlegroep van vergelijkbare teams. De Ancova-toets wordt gedaan om te kunnen controleren op een aantal relevante variabelen, waarbij de verandering (gemeten op T-0 en T-1) op de vier verschillende energielabels en de energieschaal gekozen is als afhankelijke variabele. Als controlevariabelen zijn gekozen: sekse-samenstelling van het team, de gemiddelde salarisschaal en het gemiddeld aantal maanden in dienst. Voor de tweede en de derde

vergelijking wordt alleen een Ancova-toets gedaan. Voor controlegroep (1) geldt dat de samenstelling van de teams vrijwel identiek is aan de samenstelling van de teams van de onderzoeksgroep, wat betekent dat de uitgangswaarde voor de energie van het team bij aanvang van het onderzoek vrijwel gelijk is. Om die reden is het voor de Ancova-toets niet noodzakelijk te corrigeren op de energieschaal op T-0.

Bij controlegroep (2) ligt dat anders. Omdat in deze controle alle teams uit het concern zijn genomen ligt de uitgangswaarde voor de energie van de teams hoger dan van de teams uit de onderzoeksgroep. Derhalve moet er een correctie gedaan worden om de onderzoeksgroep en de controlegroep (2) vergelijkbaar te laten zijn. Er wordt een Ancova-toets gepresenteerd met een correctie op de uitgangswaarde van de energie op T-0 en vervolgens een Ancova-toets zonder een correctie op die uitgangswaarde,

Voor de derde controlegroep (3) kan betoogd worden dat een Ancova-toets met een correctie op de uitgangswaarde voor de energie op T-0 niet nodig is, omdat de controlegroep en de onderzoeksgroep uit teams bestaan met een score die gelijk of lager is dan het concerngemiddelde. Dat moet eerst worden vastgesteld door te onderzoeken of de uitgangswaarden van de eerste controlegroep en de derde controlegroep inderdaad overeenkomen. Als dat niet het geval is dan zal die controle op de uitgangswaarde voor de energie van de teams alsnog op T-0 moeten worden uitgevoerd.

Vergelijking met een kleine controlegroep met vergelijkbare teams

Voor de controlegroep (1) zijn net als voor de onderzoeksgroep initieel dertig teams geselecteerd. De kenmerken van deze controlegroepen komen vrijwel overeen met de kenmerken van de onderzoeksgroep. Als eerste is gezocht naar overeenkomsten op de spreiding van de score op de energieschaal (gelijk en lager dan het concerngemiddelde van 3.5). Vervolgens is een spreiding over type team (uitvoering, beleid en staf) doorgevoerd en tot slot een spreiding over dezelfde clusters als de onderzoeksgroep. Van de dertig teams uit de voorselectie zijn uiteindelijk 19 teams in de eerste controlegroep opgenomen, zeven teams zijn uitgevallen omdat de teamleiders niet bereid waren mee te werken aan het onderzoek en vier teams omdat de teamleiders wel hadden aangegeven mee te willen werken maar uiteindelijk geen gegevens hebben aangeleverd.

De centrale hypothese in dit proefschrift is dat de energie van een team door middel van interventies kan worden beïnvloed. Je zou volgens deze hypothese mogen verwachten dat door het plegen van interventies, de scores op productieve energie en comfortabele energie stijgen en de scores op lethargie en corrosieve energie dalen. Dat betekent dat de scores van de onderzoeksgroep na interventies, in bepaalde mate in positieve zin moeten afwijken van de scores van de controlegroep (1), ervan uitgaande dat er geen of minder gerichte interventies in de controlegroep (1) hebben plaatsgevonden.

In tabel 9.3 is af te lezen dat er tussen de onderzoeksgroep en de controlegroep (1) een aantal verschillen waar te nemen is. Op productieve energie stijgt de onderzoeksgroep 0.36 meer dan de controlegroep (1), op comfortabele energie is het verschil groter namelijk 2.27. Op lethargie en corrosieve energie vindt ook een positieve ontwikkeling plaats, bij zowel de onderzoeksgroep als de controlegroep (1) dalen lethargie en corrosieve energie. Echter, de controlegroep daalt op lethargie

2.05 meer dan de onderzoeksgroep en op corrosieve energie 0.3 meer dan de onderzoeksgroep. Dat betekent dat op de energieschaal – waarin de vier energielabels zijn opgenomen – deze verschillen tegen elkaar wegvallen en de score van de onderzoeksgroep en de controlegroep vrijwel gelijk is. Beide groepen verbeteren in vrijwel gelijke mate op de energieschaal. De T-toets laat dan ook geen enkel significant verschil zien tussen de onderzoeksgroep en de controlegroep (1).

	Groep	n	Stijging/daling	T-waarde	Significantie
Productieve energie	OZG	24	5.61	.160	.873
	CTG (1)	19	5.25		
Comfortabele energie	OZG	24	6.10	1.025	.311
	CTG (1)	19	3.83		
Lethargie	OZG	24	-3.18	.900	.373
	CTG (1)	19	-5.23		
Corrosieve energie	OZG	24	-5.73	.163	.871
	CTG (1)	19	-6.03		
Energieschaal	OZG	24	.23	.258	.797
	CTG (1)	19	.21		

Tabel 9.3 T-toets op de onderzoeksgroep en de controlegroep (1).

Op basis van deze toets kan dus niet geconcludeerd dat de centrale hypothese dat gerichte interventies op energie van een team een positief effect hebben, bevestigd wordt. Hier zijn twee mogelijke verklaringen voor te geven.

De teams in de controlegroep (1) vertegenwoordigen ook teams met de absoluut laagste scores van het concern op de energieschaal. Het kan zijn dat de teamleiders van deze teams – al dan niet opgedragen door hun afdelingshoofd – los van het uitgevoerde interventieprogramma eveneens interventies hebben gepleegd. In dat geval is een stijging op de energieschaal in de controlegroep (1) te verklaren.

Het verschil in daling van de scores op lethargie en corrosieve energie kan wellicht verklaard worden uit beïnvloeding van de onderzoeksgroep als gevolg van het tweede interview met de teams. In het eerste interview met de teams is in vrijwel alle gevallen nadrukkelijk ingegaan op de vragen ‘Ik erger mij regelmatig aan de dagelijkse gang van zaken’ (23 keer) en ‘Ik twijfel aan de werkelijke intenties van het management’ (21 keer). Op deze vragen is ingegaan omdat zij een zeer hoge negatieve score lieten zien en de inhoud van de ergernissen en twijfels is besproken. De teamleider heeft in de loop van het jaar vooral veel aandacht aan ergernissen van de teamleden geschonken. In het tweede gesprek is nadrukkelijk gevraagd in welke mate deze ergernissen nog een rol speelden in het team. Het zou kunnen dat de teams zich hierdoor meer bewust zijn geworden van hun dagelijkse ergernissen en twijfels over het management. De teams geven in de tweede interviews aan dat die zaken wel verbeterd zijn, maar dat men nog steeds veel klachten over dit soort zaken heeft. Dat kan mogelijk ertoe geleid hebben dat in de tweede meting de verbeteringen wel aangegeven worden maar kennelijk door deze bewustwording lager door de onderzoeksgroep worden beoordeeld dan door de controlegroep. Er zou dus sprake kunnen zijn van een vorm van het Hawthorne-effect (Van der Zee, 2015) als gevolg van de gerichte methodische aanpak: een scherpe analyse, gericht doorvragen in de teams en specifiek gerichte adviezen. Door aandacht te geven aan de oorzaken van lage energie in een team kan het team een hoger positief oordeel geven over de productieve energie en

comfortabele energie en door het benadrukken van de irritaties en de twijfels een lager positief oordeel geven over lethargie en corrosieve energie.

Een verdiepende slag is gemaakt door het uitvoeren van een Ancova-toets op elk van de vier energielabels. Voor de overzichtelijkheid zijn in tabel 9.4 alleen de belangrijkste uitkomsten – namelijk de Partial Eta Squared en de Significantie – van de Ancova-toets opgenomen. Vooral de score op de rij ‘Groep’ is belangrijk, dit resultaat geeft aan of de energie in de teams van de onderzoeksgroep meer is gestegen dan in de teams uit de controlegroep. Er is sprake van een significant resultaat als de score op significantie lager is dan .05.

In de tabel valt af te lezen dat op geen van de energielabels een significant effect te zien is van de interventies op de energie van de teams in de onderzoeksgroep. Het energielabel lethargie heeft een overschrijdingskans van .054 en benadert daarmee een significante score. De zeer beperkte effecten zijn vanuit het doel van het onderzoek jammer, maar niet geheel onverwacht vanwege de lage n van de onderzoeksgroep en controlegroep.

Om dit probleem op te lossen is gezocht naar een manier op de n te vergroten en zodoende meer statistische kracht te krijgen. Als eerste is gekozen om de controlegroep te vergroten door alle teams van het concern waarvan de noodzakelijke gegevens beschikbaar zijn en de teamleider in het onderzoeksjaar aan het team verbonden is gebleven, op te nemen in de controlegroep.

	Productieve energie		Comfortabele energie		Lethargie		Corrosieve energie		Energie-schaal	
	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.
Corrected model	.182	.173	.213	.101	.185	.164	.037	.918	.176	.189
Intercept	.144	.017	.190	.006	.166	.010	.036	.247	.155	.013
Geslacht. team (0=m;1=V)	.087	.069	.074	.094	.079	.083	.005	.672	.066	.113
Gemiddelde salarisschaal	.036	.246	.066	.115	.091	.062	.009	.572	.042	.211
Gem. aantal maanden in dienst	.032	.278	.036	.249	.031	.285	.000	.935	.016	.443
Onderzoeksgroep	.005	.657	.000	.999	.054	.154	.004	.709	.005	.656
R ² Adjusted	.07		.11		.08		.09		.07	

Part. Eta²= Partial Eta Squared, Sig.= Significantie.

N Onderzoeksgroep= 24, N Controlegroep= 19.

Tabel 9.4 Resultaten Ancova-toets Onderzoeksgroep-Controlegroep (1).

Vergelijking met een controlegroep van alle teams van het concern

Voor het samenstellen van deze controlegroep (2) zijn alle teams van het concern genomen waarvan minimaal zeven teamleden het MTO hebben ingevuld. De teams van het cluster Stadsbeheer en de Bestuursdienst zijn uit het bestand verwijderd omdat geen van deze teams uit deze clusters zijn opgenomen in het onderzoek. Tevens zijn de teams uit het bestand genomen waarvan de teamleider in het onderzoeksjaar het team heeft verlaten. Uiteraard zijn ook de 24 teams uit de onderzoeksgroep uit dit bestand verwijderd. In deze controlegroep zijn 141 teams opgenomen van de 484²³ teams uit het concern Rotterdam.

²³ Opgave per 31-12-2014

	Productieve energie		Comfortabele energie		Lethargie		Corrosieve energie		Energieschaal	
	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.
Corrected model	.452	.000	.435	.000	.390	.000	.288	.000	.394	.000
Intercept	.273	.000	.325	.000	.148	.000	.097	.000	.279	.000
Geslacht team (0=m;1=V)	.005	.378	.001	.627	.002	.600	.000	.839	.000	.980
Gemiddelde salarisschaal	.001	.770	.045	.007	.054	.003	.016	.112	.004	.432
Gem. aantal maanden in dienst	.004	.415	.000	.832	.003	.508	.000	.947	.000	.997
Score energielabel op T-0	.392	.000	.368	.000	.379	.000	.253	.000	.332	.000
Onderzoeksgroep	.006	.345	.001	.747	.007	.295	.002	.540	.002	.594
R ² Adjusted	.44		.42		.37		.27		.38	

Part. Eta²= Partial Eta Squared, Sig.= Significantie.

N Onderzoeksgroep= 24, N Controlegroep= 141.

Tabel 9.5 Resultaten Ancova-toets Onderzoeksgroep-Controlegroep (2) gecorrigeerd op de energiescore op T-0.

Omdat in deze controlegroep (2) ook de teams met een score hoger dan 3.5 op de energieschaal zijn opgenomen, gebiedt de zuiverheid van het onderzoek dat er een correctie aangebracht wordt door een controle op de uitgangswaarden van het energielabel op T-0.

Immers, teams met een hogere energiescore hebben minder 'ruimte' om te stijgen. Er is hier dan sprake van het zogenaamde ceiling effect. Een ceiling effect kan leiden tot de verkeerde conclusie dat een onafhankelijke variabele (interventies in dit geval) geen effect heeft (Cramer en Howitt, D., 2005).

Uit tabel 9.5 kan worden opgemaakt dat er in vergelijking met de controlegroep (2) geen effect te zien is van de interventies op de energie van de teams uit de onderzoeksgroep. Om te achterhalen of interventies tenminste enig effect hebben is de controle op de energiescore op T-0 achterwege gelaten, zie tabel 9.6.

	Productieve energie		Comfortabele energie		Lethargie		Corrosieve energie		Energieschaal	
	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.
Corrected model	.099	.002	.106	.001	.019	.556	.047	.100	.093	.003
Intercept	.001	.759	.023	.052	.001	.762	.003	.459	.007	.297
Geslacht team (0=m;1=V)	.004	.442	.018	.090	.003	.482	.002	.620	.008	.265
Gemiddelde salarisschaal	.000	.881	.010	.211	.000	.982	.000	.998	.001	.721
Gem. aantal maanden in dienst	.010	.211	.000	.830	.004	.446	.003	.477	.008	.334
Onderzoeksgroep	.080	.000**	.073	.001**	.008	.258	.039	.011**	.071	.001**
R ² Adjusted	.08		.08		-.006		.03		.07	

Part. Eta²= Partial Eta Squared, Sig.= Significantie.

N Onderzoeksgroep= 24, N Controlegroep= 141.

Tabel 9.6 Resultaten Ancova-toets Onderzoeksgroep-Controlegroep (2) niet gecorrigeerd op de energiescore op T-0.

Zichtbaar wordt dat er dan effecten op drie van de vier energielabels en de energieschaal zijn. Op productieve energie, comfortabele energie, corrosieve energie en op de energieschaal zijn in vergelijking met de controlegroep (2) effecten te zien op de interventies op de energie van teams uit

de onderzoeksgroep. Er is geen effect op het energielabel lethargie zichtbaar. Door het weglaten van de controle op de uitgangspositie van de energie op T-0 zijn deze effecten geen bewijs voor de effecten van interventies op de energie van een team. Niettemin kan het resultaat gezien worden als een voorzichtige aanwijzing van een mogelijk effect van interventies op de energie van een team. De volgende stap is om alle teams met een score boven de 3.5 uit het bestand van teams te verwijderen. Dan ontstaat dus de controlegroep (3)

Vergelijking met een uitgebreide controlegroep

Er wordt hier gesproken over een uitgebreide controlegroep als vergelijking met controlegroep (1). In deze controlegroep zijn 88 teams opgenomen die alle bij de meting T-0 (2014) gelijk of lager hebben gescoord dan 3.5 op de energieschaal. Net als in controlegroep (2) zijn in dit bestand geen teams van de clusters Stadsbeheer en de Bestuursdienst opgenomen en zijn alle teams uit het bestand weggelaten waar de teamleider in de loop van het onderzoeksjaar het team heeft verlaten.

Om te kunnen onderzoeken of deze uitgebreide controlegroep gelijkenis vertoont met de kleine controlegroep, moet eerst worden vastgesteld hoe de vergelijking van de stijging of daling op de energielabels en de energieschaal tussen de onderzoeksgroep en de controlegroep (3) er uitziet. In tabel 9.7 worden eerst de resultaten van de verschillen in uitgangswaarden tussen de onderzoeksgroep en de controlegroep (3) op T-0 en de verschillen in stijging of daling van de energielabels en de energieschaal tussen de onderzoeksgroep en de controlegroep (3) weergegeven.

	Groep	n	Waarde op T-0	Stijging/daling op T-1
Productieve energie	Onderzoeksgroep	24	64.0	5.61
	Controlegroep (3)	88	67.6	2.61
Comfortabele energie	Onderzoeksgroep	24	58.5	6.10
	Controlegroep (3)	88	63.2	2.62
Lethargie	Onderzoeksgroep	24	38.0	-3.18
	Controlegroep (3)	88	35.8	-3.51
Corrosieve energie	Onderzoeksgroep	24	58.6	-5.73
	Controlegroep (3)	88	54.7	-3.89
Energieschaal	Onderzoeksgroep	24	3.2	.23
	Controlegroep (3)	88	3.3	.14

Tabel 9.7 Vergelijking van de gemiddelde waarde op T-0 en de gemiddelde stijging of daling op de energie van de onderzoeksgroep en de controlegroep (3).

Uit de tabel komt naar voren dat ten opzichte van controlegroep (3) de onderzoeksgroep betere resultaten laat zien op vrijwel alle energielabels en de energieschaal. Alleen bij het energielabel lethargie laat de controlegroep (3) met .33 punt een iets grotere daling ten opzichte van de onderzoeksgroep zien. Door de scores op de uitgangswaarden op de energie van de onderzoeksgroep en de eerste en de derde controlegroep met elkaar te vergelijken, kan bepaald worden of de beide controlegroepen met elkaar overeenstemmen. In tabel 9.8 worden de verschillen zichtbaar gemaakt.

	Verschillen in uitgangswaarden			Verschillen stijging/daling		
	OZG	CTG (1)	CTG (3)	OZG	CTG (1)	CTG (3)
Productieve energie	64.0	66.4	67.6	5.61	5.25	2.61
Comfortabele energie	58.5	61.8	63.2	6.10	3.83	2.62
Lethargie	38.6	38.0	35.8	-3.18	-5.23	-3.51
Corrosieve energie	58.6	58.0	54.7	-5.73	-6.03	-3.89
Energieschaal	3.2	3.2	3.3	.23	.21	.14

Tabel 9.8 Verschillen in uitgangswaarden en stijging/daling tussen de onderzoeksgroep (OZG), controlegroep (1) (CTG1) en controlegroep (3) (CTG3).

Als eerste wordt duidelijk dat in de onderzoeksgroep gemiddeld de minst scorende teams zijn opgenomen. Op energielabels productieve en comfortabele energie scoort de onderzoeksgroep ten opzichte van beide controlegroepen lager en op de energielabels lethargie en corrosieve energie hoger.

Op de energielabels lethargie en corrosieve energie ontvouwt zich een ander beeld. Er is nagenoeg geen verschil tussen de onderzoeksgroep en de controlegroep (1). De uitgangswaarden van de controlegroep (3) zijn beter dan de uitgangswaarden van de onderzoeksgroep en controlegroep (1). Met andere woorden, bij de controlegroep (3) is minder sprake van lethargie en corrosieve energie. Dit wordt ook zichtbaar in de hogere score op de energieschaal van de controlegroep (3).

Als de tweede meting (T-1) wordt vergeleken met de eerste meting (T-0) dan wordt inzichtelijk in welke mate de scores op de vier energielabels en de energieschaal respectievelijk een stijging of een daling laten zien. Wat als eerste in tabel 9.8 opvalt, is dat de respectievelijk stijgingen en dalingen bij de controlegroep (3) op vrijwel alle energielabels en de energieschaal minder zijn dan de stijgingen en dalingen bij de onderzoeksgroep en de controlegroep (1). De uitzondering wordt gevormd door het energielabel lethargie, op dit label is er bij de controlegroep (3) een iets grotere stijging te zien dan bij de onderzoeksgroep.

	Productieve energie		Comfortabele energie		Lethargie		Corrosieve energie		Energieschaal	
	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.
Corrected model	.448	.000	.428	.000	.400	.000	.252	.000	.330	.000
Intercept	.324	.000	.369	.000	.126	.000	.077	.004	.297	.000
Geslacht team (0=m;1=V)	.001	.804	.005	.475	.000	.995	.000	.887	.001	.704
Gemiddelde salarisschaal	.013	.238	.061	.010	.027	.091	.002	.679	.001	.756
Gem. aantal maanden in dienst	.006	.440	.001	.793	.008	.354	.000	.965	.002	.678
Score energielabel op T-0	.416	.000	.374	.000	.396	.000	.233	.000	.296	.000
Onderzoeksgroep	.006	.445	.000	.915	.011	.289	.001	.711	.000	.847
R ² Adjusted	.42		.40		.37		.22		.30	

Part. Eta²= Partial Eta Squared, Sig.= Significantie.

N Onderzoeksgroep= 24, N Controlegroep= 88.

Tabel 9.9 Resultaten Ancova-toets Onderzoeksgroep-Controlegroep (3) gecorrigeerd op de energiescore op T-0.

Het voorgaande leidt tot de conclusie dat de eerste en de derde controlegroep te veel van de onderzoeksgroep verschillen en dat er derhalve in de Ancova-toets een correctie op de uitgangswaarde moet plaatsvinden. In tabel 9.9 worden de resultaten van de toets gepresenteerd. De Ancova-toets laat geen significante resultaten zien. Met andere woorden, er kan niet worden aangetoond dat de uitgevoerde interventies in de onderzoeksgroep effect hebben op de energie van een team.

Als de controle op de energie niet zou worden uitgevoerd dan worden er wel resultaten zichtbaar op de energielabels productieve en comfortabele energie. Met andere woorden de onderzoeksgroep laat in vergelijking met de controlegroep (3) zien dat interventies op de energie van een team uit de onderzoeksgroep, een significant effect hebben op productieve en comfortabele energie. Tabel 9.10 laat zien dat dit effect niet waarneembaar is op de energielabels lethargie en corrosieve energie. Op de energieschaal is geen significant effect, maar de score nadert met een p-waarde van .066 wel dicht de significantie.

	Productieve energie		Comfortabele energie		Lethargie		Corrosieve energie		Energie-schaal	
	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.	Part. Eta ²	Sig.
Corrected model	.055	.192	.086	.045	.006	.958	.025	.605	.048	.257
Intercept	.005	.481	.059	.011	.013	.242	.015	.210	.031	.069
Geslacht team (0=m;1=V)	.003	.584	.018	.168	.004	.509	.000	.978	.005	.482
Gemiddelde salarisschaal	.000	.981	.026	.091	.002	.638	.003	.570	.008	.356
Gem. aantal maanden in dienst	.001	.743	.011	.282	.004	.540	.000	.931	.002	.653
Onderzoeksgroep	.049	.021**	.040	.037**	.000	.880	.018	.164	.031	.066
R ² Adjusted	.02		.05		.03		.01		.01	

Part. Eta²= Partial Eta Squared, Sig.= Significantie.

N Onderzoeksgroep= 24, N Controlegroep= 88.

Tabel 9.10 Resultaten Ancova-toets Onderzoeksgroep-Controlegroep (3) niet gecorrigeerd op de energiescore op T-0.

Het weglaten van de controle op de uitgangspositie van de energie op T-0 blijft echter methodisch gezien onzuiver en ook deze effecten van interventies op de energie van een team hebben geen statistische waarde. Wel geldt dat dit een tweede aanwijzing is dat er wel iets gebeurt met de energie van een team.

9.4 Samenvatting en conclusies van de Ancova-toetsen

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of interventies op de energie van een team effect hebben gehad. Om een effect te kunnen aantonen zijn een T-toets (alleen voor controlegroep (1)) en Ancova-toetsen uitgevoerd. Hierbij wordt een vergelijking gemaakt tussen de onderzoeksgroep en een controlegroep om te bepalen of interventies in de onderzoeksgroep een betere score op de energie van een team geven dan een score op de energie van een team waar geen interventies zijn gepleegd. Er zijn drie controlegroepen getest: een kleine groep teams met dezelfde kenmerken als de onderzoeksgroep, een controlegroep met vrijwel alle teams van het concern en tot slot een selectie

van alle teams met een score die gelijk of lager is dan 3.5, zijnde de gemiddelde score van alle teams van het concern Rotterdam.

Het harde statistische bewijs voor een aantoonbaar effect van interventies in de onderzoeksgroep is niet gevonden. Indien we controleren voor de energie op T-0 zijn er geen significante verschillen tussen onderzoeks- en controlegroep waarneembaar. Wel zien we in controlegroep(3) – indien we de correctie op de uitgangsposities achterwege laten – dat de Ancova-toets een significant resultaat laat zien op productieve en comfortabele energie en bijna een resultaat op de energieschaal. De onderzoeksgroep en de controlegroep (3) zijn immers beide een selectie van teams die gelijk of lager scoren dan 3.5 op de energieschaal. Het weglaten van de controle maakt echter de conclusie van een mogelijk effect van interventies op de energie van een team niet sterk. Het geeft echter wel aanwijzingen dat interventies mogelijkwerwijs een beweging in de scores veroorzaken. Aanwijzingen die wellicht versterkt kunnen worden door het uitvoeren van correlatieanalyses.

9.5 Indicaties voor een daadwerkelijk effect

De vergelijking tussen de onderzoeksgroep en de verschillende controlegroepen laat een aantal (kleine) effecten zien. Gezien de kleine n in het onderzoek is moeilijk vast te stellen of er daadwerkelijk significante verbanden tussen interventies en de energie van een team zijn. In deze paragraaf wordt aan de hand van een aantal correlatietabellen exploratief onderzocht of er verbanden tussen variabelen kunnen worden aangetoond die de stijging of daling van energie in een team zouden kunnen verklaren. In hoofdstuk 10 zal uitgebreider op mogelijke verbanden worden ingegaan aan de hand van een kwalitatieve analyse.

Keuze voor en toelichting op variabelen

In het proefschrift zijn in de probleemstelling en de onderliggende deelvragen vier thema's centraal gesteld, namelijk:

- Energie, weergegeven in vier energielabels en een energieschaal.
- De rol die contextvariabelen kunnen spelen op de energie van een team (deelvraag 4).
- De rol die leiderschap kan spelen bij het beïnvloeden van die energie (deelvraag 5).
- De effectiviteit van interventies (deelvraag 6).

Van de vier thema's is energie het basisthema, de centrale vraag van het proefschrift is namelijk hoe energie beïnvloed kan worden. De andere drie thema's –context, leiderschap en interventies – hebben een veronderstelde invloed op de verandering van energie. Vanuit die redenering zijn er drie correlatieanalyses gemaakt waarin steeds een aantal variabelen worden gekozen om op exploratieve wijze de mogelijke invloed van een thema op de vier energielabels te kunnen onderzoeken.

De invloed van contextvariabelen blijkt al uit de paragrafen 6.9 en 7.6 waar is aangetoond dat interactie-variabelen in relatie met leiderschap effect hebben op energie. Voor de correlatieanalyse is een andere variabelen gebruikt, namelijk de mate waarin de context van het team in het onderzoekjaar is gewijzigd. Wijzigingen kunnen betrekking hebben op verandering van werkprocessen, inhoud van het werk, groei of krimp van het team of veranderingen in de organisatie. Gebeurtenissen als deze kunnen mogelijk invloed hebben op de energie van een team (Van der Zwan, 2017). Om dit te kunnen

bepalen is teruggegrepen op de voortgangsgesprekken met de teamleider, de enquête (bijlage VI) die aan het einde van het jaar onder de teamleiders is afgenomen, het slotinterview met de teamleider en het tweede focusgesprek met het team. Daarbij is sprake van drie mogelijke scores, een 0 als er sprake is van een stabiele omgeving, een 1 bij een matig stabiele omgeving en een 2 bij een instabiele omgeving van een team. Ook hier is door de onderzoeker en de onderzoeksassistent crossvalidatie toegepast, deze crossvalidatie heeft niet geleid tot aanpassingen van de scores.

Als tweede worden een aantal variabelen rond het thema leiderschap gekozen. In de hoofdstukken 6 en 7 is in de regressieanalyses aangetoond dat leiderschapsstijl (ondersteunend, controlerend en transformationeel leiderschap) op zichzelf geen direct effect laat zien op energie. Er zijn echter wel enige effecten te zien bij een aantal interactievariabelen (leiderschap*contextvariabelen) en daarom is toch gekozen voor het opnemen van de mate van transformationeel leiderschap die de teamleider laat zien. Op deze manier kan worden onderzocht of er alsnog verbanden zichtbaar zijn tussen leiderschapsstijl en andere variabelen zoals die met betrekking tot leiderschapsgedrag. Binnen het leiderschapsgedrag zijn drie soorten gedragingen te onderscheiden (Van Wart, 2012): mensgericht, taakgericht en omgevingsgericht gedrag. In het kader van dit proefschrift wordt leiderschapsgedrag beoordeeld aan de hand van drie vragen die in het medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) van de gemeente Rotterdam ten aanzien van teamleiders worden gesteld aan de medewerkers.

- Vertrouwt de teamleider erop dat de medewerkers hun taken uitvoeren?
- Laat de teamleider waardering blijken voor het werk dat de teamleden verrichten?
- Biedt de teamleider in de ogen van de medewerkers voldoende ondersteuning aan de medewerkers?

Een hypothese in dit onderzoek is dat verondersteld wordt dat leiderschap invloed heeft op de wijze waarop de energie in een team zich ontwikkelt, zowel in positieve als in negatieve ontwikkeling zin. De veronderstelde invloed is gebaseerd op het idee dat vertrouwen van de teamleider, het krijgen van waardering voor het geleverde werk en ondersteuning bij de uitvoering van het werk, bij medewerkers een positieve invloed op energie zullen hebben.

Door de scores op de drie vragen uit het MTO te verbinden met de energielabels kan de invloed van het leiderschapsgedrag op de vier energielabels zichtbaar gemaakt worden, waarbij ervan uit wordt gegaan dat een verbetering van de score op de drie vragen staat voor een – in de ogen van de medewerkers – positieve ontwikkeling van deze leiderschapsgedragingen van de teamleider. De medewerkers hebben hun waardering voor de verandering in het tweede focusgesprek met het team uitgesproken op basis van het verschil van leiderschap bij aanvang van de interventies en aan het einde van het onderzoeksjaar. In het MTO geven de medewerkers op een schaal van 1-100 de mate aan waarin de teamleider erop vertrouwt dat de medewerkers hun taken uitvoeren, zijn waardering uitspreekt en de medewerkers ondersteunt bij hun ontwikkeling en de uitvoering van het werk. Aan het einde van het jaar kan deze waardering gedaald zijn. In de analyse zijn deze variabelen gedichotomiseerd. Er wordt gesproken van gelijkblijvende score als de score met minder dan 11 punten toeneemt. Er is sprake van een toenemende waardering van de medewerkers op deze drie vragen bij een stijging van meer dan 10 punten. De keuze voor een grens van 10 punten is gemaakt omdat hiermee een significante verandering van het leiderschapsgedrag zichtbaar wordt.

Om dit beeld verder te kunnen onderzoeken is ook een variabele toegevoegd die de mate waarin volgens de medewerkers de teamleider zijn gedrag heeft veranderd. Zowel in het eerste als in het tweede focusgesprek met het team wordt aan de medewerkers gevraagd naar het leiderschap van de teamleider. In het eerste gesprek wordt gevraagd dat leiderschap te beschrijven. Bij deze beschrijving geven de medewerkers ook een waardering voor dat leiderschap. In het tweede focusgesprek – aan het einde van het onderzoeksjaar – wordt nadrukkelijk gevraagd naar de ontwikkeling van het leiderschap. De medewerkers geven dan aan in welke mate zij veranderingen zien in het leiderschap van de teamleider. In de voortgangsgesprekken en in het eindgesprek met de teamleider wordt door de onderzoeker ook ingegaan op het leiderschap. Er zijn vervolgens drie scores mogelijk, namelijk een score van 0 als er geen sprake is van verandering of aanpassing van het leiderschap, een 1 als er sprake is van een matige of lichte verandering of aanpassing en een 2 als de medewerkers spreken van een sterke verandering of aanpassing van het leiderschap van de teamleider. De onderzoeker en onderzoeksassistent hebben afzonderlijk deze scores vastgesteld en vervolgens besproken en in twee gevallen zijn de verschillen in de scores aangepast.

Voor de correlatieanalyse voor het thema interventies is als eerste een variabele gekozen voor het aantal adviezen dat aan de teamleiders afzonderlijk gegeven is. Bij deze variabele moet worden vastgesteld of het aantal gegeven adviezen een verband laat zien met de energielabels en de energieschaal. Andere variabelen zijn gekozen op grond van de theorie dat een team functioneert op basis van een extern systeem en een intern systeem. In het externe systeem spelen de invalshoeken werkeisen, hulpbronnen en rollen een belangrijke rol in de gegeven adviezen. Voor het interne systeem spelen de invalshoeken autonomie en controle, steunstructuur en (team)leiderschap die belangrijke rol. Met deze variabelen moet vastgesteld worden welk soort adviezen (op het externe systeem of op het interne systeem dan wel een gelijke mix hiervan) een verband met de energielabels en de energieschaal laten zien. Verbanden zouden een antwoord kunnen geven op de vraag of interventies op het externe systeem en interventies op het interne systeem hetzelfde effect hebben op de energie van een team.

Tot slot wordt een variabele gekozen die de mate aangeeft waarin de teamleider zich heeft ingezet voor het uitvoeren van de interventies. Het gaat hier dus over de kwaliteit van de implementatie van de interventie. Die kwaliteit wordt onder andere bepaald door de focus van de teamleider op de te plegen interventies, de hoeveelheid tijd en energie de teamleider steekt in de interventie en tot slot de sociale interactie tussen de teamleider en het team (Bronkhorst et al., 2017; Nielsen, 2013; Randall, et al., 2009). Je zou mogen veronderstellen dat hoe lager de inzet van een teamleider is om de geadviseerde adviezen voor interventies op de energie van een team op te volgen, hoe kleiner de kans is dat er een effect van de interventies zichtbaar wordt. Om deze waardering te kunnen vaststellen is gebruik gemaakt van twee informatiebronnen. In de eerste plaats de verslagen van de voortgangsgesprekken tussen de onderzoeker en de teamleider als ook het eindgesprek met de teamleider zoals dat gehouden is door de onderzoeker en de onderzoeksassistent. De tweede informatiebron zijn de verslagen van het tweede focusgesprek met de medewerkers van de teamleider, uit hun uitspraken met betrekking tot de veranderingen in het team kan de mate van de inzet worden afgeleid. Een score

van 0 is toegekend als de teamleider weinig of geen inzet heeft laten zien, een score van 1 bij een matige inzet en tot slot een score van 2 bij veel inzet van de teamleider. Ook deze scores zijn door de onderzoeker en de onderzoeksassistent afzonderlijk gedaan. Na crossvalidatie zijn in een viertal gevallen de scores bijgesteld.

Er worden dus drie correlatieanalyses uitgevoerd: de correlatie tussen energie en context, de correlatie tussen energie en leiderschap en ten slotte de correlatie tussen energie en interventies. Per correlatieanalyse zijn een aantal specifieke variabelen geselecteerd. In tabel 9.11 worden deze variabelen samengevat.

Energie	Context	Leiderschap	Interventies
Energielabels en de energieschaal	o Verandering in de omgeving van het team.	o TFL-stijl o Vertrouwen teamleider o Waardering teamleider o Steun teamleider o Gedragsverandering TL	o Inzet van de TL o Aantal adviezen o Aantal adviezen extern systeem o Aantal adviezen intern systeem

Tabel 9.11. Overzicht gebruikte variabelen in drie correlatieanalyses.

9.6 Correlatieanalyses

In drie correlatietabellen worden de verbanden beschreven tussen de vier energielabels en de energieschaal enerzijds en de drie thema's leiderschap, context en interventies anderzijds.

Gezien de omvang van de n (24 teams) wordt volstaan met een correlatieanalyse. Multivariatie analyse heeft in deze situatie een lage n en daardoor weinig vrijheidsgraden immers weinig zin heeft.

Correlaties tussen energie en context

In de hoofdstukken 6 en 7 is vastgesteld dat er interactie-effecten zichtbaar zijn op de energie van een team, zoals tussen de stijl van leidinggeven van de teamleider en kenmerken van het team zoals bijvoorbeeld sekseverdeling in het team, inschaling van de teamleden, dienstjaren et cetera.

Variabele	1	2	3	4	5	6
1. Productieve energie	1					
2. Comfortabele energie	.820**	1				
3. Lethargie	-.685**	-.544**	1			
4. Corrosieve energie	-.508**	-.499*	.429*	1		
5. Energieschaal	.936**	.811**	-.789**	-.685**	1	
6. Context	.109	-.079	-.176	-.115	.131	1

Bèta-coëfficiënten zijn weergegeven. *p < .05, **p < .01.

Tabel 9.12 Correlatietabel Energie en context.

Deze interactie-effecten hebben invloed op de verschillende energielabels. Aan de teamleiders is aan het einde van het onderzoeksjaar gevraagd of zich wijzigingen in de context van het team hebben voorgedaan, met name veranderingen in de samenstelling van het team en verandering in de werkzaamheden. Deze variabele is opgenomen in tabel 9.12.

Er worden geen verbanden zichtbaar tussen energie en de veranderingen in de context. Dat is op zich opvallend, in de onderzoeksperiode speelden in de gehele organisatie immers bezuinigingen en reorganisaties. Wijzigingen in de samenstelling en/of de werkzaamheden zijn op twee derde van de teams in lichte mate van toepassing en daar is sprake van een matig stabiele omgeving. Bij een derde van de teams is er sprake van een ronduit onstabiele omgeving. Je zou mogen verwachten dat dit gegeven een effect heeft op de energie van een team in de vorm van dalende productieve energie en comfortabele energie en in de vorm van stijgende lethargie en corrosieve energie. Dit verband lijkt er echter niet te zijn. Dat er geen verband met een matig stabiele of onstabiele context is zou verklaard kunnen worden door de aandacht die het team in het onderzoeksjaar heeft gekregen. Een Hawthorne-effect zou dus een rol kunnen spelen.

Correlaties tussen energie en leiderschap

In tabel 9.13 worden verbanden beschreven tussen energiev variabelen en leiderschapsvariabelen. Verbanden tussen de verschillende energielabels onderling en verbanden tussen energielabels en energieschaal zijn al beschreven in de hoofdstukken 6 en 7 en worden derhalve hier niet verder toegelicht. Wel worden verbanden tussen de verschillende leiderschapsvariabelen toegelicht.

In hoofdstukken 6 en 7 is onderzocht in welke mate een bepaalde leiderschapsstijl de energie van een team kan beïnvloeden. De conclusie in beide hoofdstukken was dat stijl als zodanig de energie van een team niet direct beïnvloedt. Interactie-effecten tussen leiderschapsstijl en contextfactoren zijn echter wel gevonden. Omdat een geaccumuleerd concept van leiderschapsstijl (kenmerken, vaardigheden en gedragingen) in dit onderzoek geen direct effect blijkt te hebben op energie, wordt naar de invloed van afzonderlijke gedragsaspecten op de energie van een team gekeken zonder een specifieke leiderschapsstijl aan die aspecten toe te kennen.

Uit tabel 9.13 blijkt uit de correlatieanalyse dat er geen verband is tussen transformationele leiderschapsstijl en energie. Ook valt te zien dat de transformationele leiderschapsstijl niet correleert met de drie leiderschapsgedragingen.

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Productieve energie	1									
2. Comfortabele energie	.820^{***}	1								
3. Lethargie	-.685^{***}	-.544^{***}	1							
4. Corrosieve energie	-.508^{***}	.499[*]	.429[*]	1						
5. Energieschaal	.936^{***}	.811^{***}	-.789^{***}	-.685^{***}	1					
6. TFL stijl	.167	.133	-.135	.037	.054	1				
7. TL vertrouwt	.413	.332	-.345	-.331	.442[*]	-.132	1			
8. TL waardeert	.539^{***}	.498[*]	-.347[*]	-.552^{***}	.546^{***}	-.122	.713^{***}	1		
9. TL steunt	.620^{***}	-.524[*]	-.416[*]	-.538^{***}	.607^{***}	.230	.629^{***}	.728^{***}	1	
10. TL gedragsverandering	.493[*]	.478[*]	-.291	-.386[*]	.463^{***}	.000	.366	.495[*]	.611^{***}	1

Bèta-coëfficiënten zijn weergegeven. *p < .05, **p < .01.

Tabel 9.13 Correlatietabel Energie – Leiderschap.

Er is wel een (sterk) verband tussen specifieke vormen van leiderschapsgedrag en energie. Bij het verband dat een teamleider erop vertrouwt dat zijn medewerkers hun taken uitvoeren is het verband minder sterk.

Er is een zwak verband tussen deze variabele en de energieschaal. Hoe hoger het uitgesproken vertrouwen van de teamleider in zijn team is hoe groter de kans dat de energieschaal van het team zich positief ontwikkelt. Op geen enkel energielabel is een verband zichtbaar met het vertrouwen dat een teamleider heeft dat zijn mensen hun taken uitvoeren

Een ander beeld wordt zichtbaar bij de variabele die meet in welke mate de teamleider zijn waardering uitspreekt voor het werk van zijn team. Er is sprake van een sterk verband tussen de variabele waardering en productieve energie, corrosieve energie en de energieschaal. Hoe meer de teamleider zijn waardering laat blijken, hoe groter de kans dat de productieve energie van een team zal stijgen en de corrosieve energie zal dalen. De variabele waardering laat geen verband zien met het energielabel lethargie. Er is sprake van een zwak verband tussen waardering en comfortabele energie, dit energielabel zal licht stijgen als de teamleider in grotere mate zijn waardering voor het team laat blijken. Het sterke verband met de energieschaal komt automatisch voort uit de stijging van de productieve energie en daling van de corrosieve energie. De variabele waardering laat dus ook een sterk positief verband zien met de energieschaal.

De sterkste verbanden met energie worden zichtbaar bij de variabele die aangeeft in welke mate de teamleider zijn team ondersteunt bij de uitvoering van de werkzaamheden van het team. Een teamleider die zijn team in hoge mate ondersteunt in zijn werkzaamheden zal naar alle waarschijnlijkheid productieve energie in zijn team sterk laten stijgen en comfortabele energie sterk laten dalen. Er sprake van een zwak verband tussen de variabele ondersteuning en comfortabele energie en lethargie. Een hoge mate van ondersteuning door de teamleider heeft een beperkte invloed, comfortabele energie kan in lichte mate verbeteren en lethargie kan in lichte mate afnemen.

Er is een verband tussen de mate waarin een teamleider zijn gedrag verandert en/of aanpast en de energie van een team. Tussen die verandering of aanpassing van het gedrag van de teamleider en drie van de vier energielabels is een licht verband zichtbaar. Met het energielabel lethargie is geen verband zichtbaar geworden. Op de energieschaal is een sterk verband zichtbaar.

Correlaties tussen energie en interventies

Als eerste wordt in deze correlatieanalyse gekeken naar de verbanden tussen energie en interventies. De variabele 'inzet van de teamleider' geeft de kwaliteit van de uitvoering van een advies aan. De onderliggende veronderstelling is dat een lagere inzet van een teamleider om de ontvangen adviezen voor het plegen van interventies uit te voeren, de kans op een positief effect van de interventie op de energie van een team verkleint. In tabel 9.14 wordt zichtbaar dat de variabele 'inzet' een significant samenhangt met productieve energie, comfortabele energie en de energieschaal. Er is geen verband zichtbaar tussen inzet van de teamleider en lethargie en corrosieve energie. De verbanden tussen inzet enerzijds en productieve, comfortabele energie en de energieschaal anderzijds zijn een aanwijzing dat

de kwaliteit van de uitvoering van de geadviseerde interventies ertoe doet. In het slothoofdstuk wordt nader ingegaan op het belang van de kwaliteit van de implementatie van de interventie.

Het aantal adviezen voor interventies op het interne systeem laat op alle vier de energielabels en de energieschaal een sterk verband zien.

Het aantal adviezen voor interventies op het externe systeem laat een duidelijk zwakker verband zien met veranderingen in de energie van het team. Er is alleen een zwak verband te zien op corrosieve energie en de energieschaal.

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Productieve energie	1								
2. Comfortabele energie	.820**	1							
3. Lethargie	-.685**	-.544**	1						
4. Corrosieve energie	-.508**	-.499*	.429*	1					
5. Energieschaal	.936**	.811**	-.789**	-.685**	1				
6. TL inzet	.423*	.455*	-.257	-.033	.415*	1			
7. Aantal adviezen	.429*	.447*	.820**	-.019	-.613**	.467*	1		
8. Adviezen ext. systeem	.400	.383	-.350	.480*	.417*	.551**	.274	1	
9. Adviezen int. systeem	.674**	.627**	-.469*	.820**	-.554**	.663**	.406	.663**	1

Bèta-coëfficiënten zijn weergegeven. *p < .05, **p < .01.

Tabel 9.14 Correlatietabel Energie – Interventies.

Je kan op basis van de verbanden betogen dat met interventies van de teamleider op het externe en interne systeem van een team, de energie van een team positief kan worden beïnvloed. Het verband tussen interventies in het interne systeem en stijging van de energiescores is sterker dan het verband tussen interventies voor het externe systeem en de stijging van de energiescores. Anders gezegd: interventies op het externe systeem van een team laten ten opzichte van interventies op het interne systeem, een lagere toename van de energie van het team zien.

Voor dit verschil kan de volgende mogelijke verklaring gegeven worden. De invloed van de teamleider op het externe systeem is veel beperkter dan de invloed die hij kan uitoefenen op het interne systeem. Dit is ook terug te zien in het verschil in verbanden van het externe en interne systeem op de energie van een team. Adviezen voor interventies op het externe systeem laten alleen een zwak verband zien met de stijging van productieve energie. Bij adviezen voor interventies op het interne systeem is er sprake van een sterk verband met de stijging van de productieve energie en een zwak verband met de daling van lethargie en corrosieve energie. Er is tot slot een sterk verband tussen de adviezen voor interventies op het interne systeem en de energieschaal. Met andere woorden, het is voor een teamleider effectiever om te interveniëren in het interne systeem teneinde de energie in zijn team te verbeteren of te consolideren.

9.7 Samenvatting correlatieanalyses

Na de vergelijking van de resultaten van de onderzoeksgroep met de verschillende controlegroepen is antwoord gezocht op de vraag welke variabelen de stijging of daling van de energie van een team kunnen verklaren. Daartoe zijn drie correlatieanalyses gemaakt die variabelen in verband brengen met

de vier energielabels en de energieschaal. Aan de hand van de centrale thema's – leiderschap, contextfactoren en interventies – zijn de variabelen gegroepeerd in de drie correlatie-tabellen.

De belangrijkste resultaten uit deze exploratie zijn:

- De transformationele leiderschapsstijl laat geen direct verband zien met de energielabels en de energieschaal.
- Specifieke vormen van leiderschapsgedrag en met name het ondersteunen van de medewerkers en het uitspreken van waardering, laat een sterk verband zien met energielabels en de energieschaal.
- De kwaliteit van de uitvoering van de geadviseerde interventie heeft invloed op de effecten van de interventie op de energie van een team.
- De mate waarin een teamleider zich inzet voor het uitvoeren van geadviseerde interventies, laat een sterk verband zien met de verbetering van de energie van een team.
- Interventies op het interne systeem laten een sterk verband zien met energie. Daarmee kan betoogd worden dat leiderschap van de teamleider door het plegen van die interventies invloed kan hebben op de energie van een team.
- Interventies op het externe systeem laten een zwak verband zien met energie.
- Kwaliteit van de interventie – gemeten door de mate waarin een teamleider inzet pleegt om de geadviseerde interventies uit te voeren – heeft een verband met de mate waarin het externe en interne systeem van een team kunnen verbeteren. De invloed van kwaliteit is het sterkst op het interne systeem.

Op grond van het bovenstaande kunnen twee conclusies getrokken worden. In de eerste plaats de aanwijzing dat de hypothese waarin gesteld wordt dat leiderschap een rol speelt bij het verbeteren van de energie van een team, houdbaar is. Daarbij kan niet worden aangetoond dat de transformationele leiderschapsstijl een factor van invloed is maar dat vooral specifieke leiderschapsgedragingen en de mate waarin de teamleider zich inzet om de energie te verbeteren, een positief effect hebben op de verbetering van de energie van een team.

De tweede aanwijzing is dat interventies het meest effectief zijn als de interventies zich richten op het interne systeem van een team. Het gaat dan om interventies op de autonomie die medewerkers ervaren en de controle die ze over hun eigen werkzaamheden hebben, interventies op de steunstructuur van een team en interventies op het eigen leiderschap. Er zijn ook verbanden te zien tussen interventies op het externe systeem en de energie van een team. Deze zijn echter aanmerkelijk zwakker dan de verbanden tussen interventies op het interne systeem en de energie van een team.

9.8 Conclusie

In dit hoofdstuk staan twee vragen centraal, namelijk of interventies effect hebben op de energie van een team en of de effecten verklaard kunnen worden. De 'rechte getallen' lijken een effect in de vorm van stijgingen op de energieschaal te laten zien. Twintig teams uit de onderzoeksgroep stijgen in lichte of sterke mate op de energieschaal. Om te kunnen bepalen of deze stijging ook een statistische relevantie heeft, moet er toetsing plaatsvinden. Daartoe is een drietal controlegroepen samengesteld,

namelijk een kleine controlegroep met dezelfde kenmerken als de onderzoeksgroep, een controlegroep bestaande uit alle teams waarvan meer dan zes teamleden het MTO hebben ingevuld en de teamleider in het onderzoeksjaar is aangebleven en tot slot een controlegroep met alle teams van de tweede controlegroep minus alle teams die hoger scoren dan het concerngemiddelde van de gemeente Rotterdam. De twee laatste controlegroepen worden op de uitgangswaarde van de energie op T-0 met de onderzoeksgroep vergeleken. Hieruit blijkt dat er sprake is van te grote verschillen zodat het resultaat van de toets gecorrigeerd moet worden op de uitgangswaarde van de energie op T-0. Dan blijkt dat er geen significant gevonden kan worden tussen de gepleegde interventies en de energie van een team. Wordt echter de correctie achterwege gelaten dan worden een aantal verbanden tussen gepleegde interventie en de energie van een team wel zichtbaar. Er zijn dus aanwijzingen dat er mogelijk toch een verband is tussen de interventie en de energie van een team. Om die aanwijzingen nader te onderzoeken zijn er vervolgens exploratieve correlatieanalyses uitgevoerd.

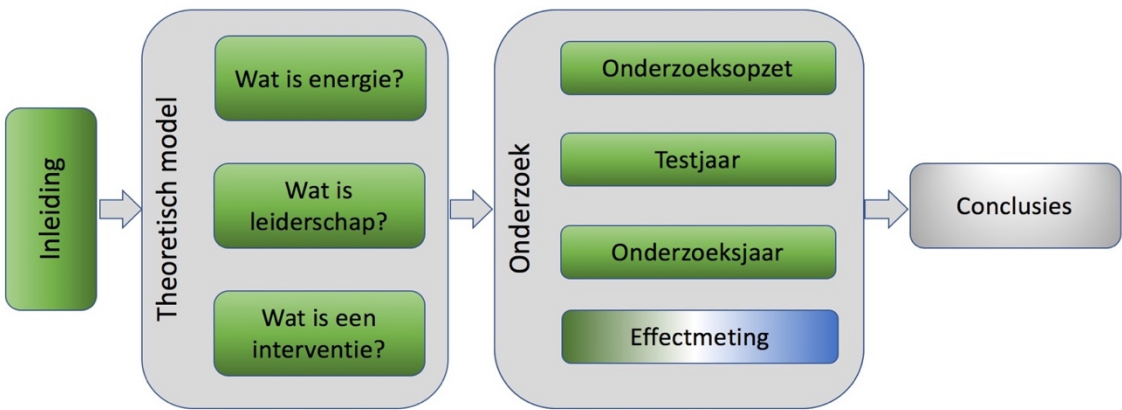
De correlatieanalyses zijn uitgevoerd op de drie centrale thema's in het proefschrift, namelijk een mogelijke invloed van de context op de energie van een team, de rol die een teamleider speelt bij de ontwikkeling van de energie van een team en tot slot de invloed van interventies op een team.

Er worden geen verbanden gevonden tussen de context van een team en de ontwikkeling van de energie van een team. Alle teams hebben te maken gehad met de bezuinigingen en de daaruit volgende reorganisaties, invloed hiervan op de energieontwikkeling van een team is niet zichtbaar geworden.

Transformationeel leiderschap laat op een aantal variabelen een verband zien met de energielabels en de energieschaal. Als eerste valt op dat de transformationele leiderschapsstijl als zodanig geen verbanden laat zien, wel laten de variabelen die betrekking hebben op veranderingen in het leiderschapsgedrag een verband zien met de energie-ontwikkeling van een team. Specifieke gedragingen van de leidinggevende zoals het laten zien van vertrouwen, uitspreken van waardering en het ondersteunen van het team bij de uitvoering van het werk (zoals waargenomen door de medewerkers) laten verbanden zien met de (positieve) ontwikkeling van de energie van een team. De teamleider speelt ook een belangrijke rol bij het implementeren van de geadviseerde interventies. Die rol wordt zichtbaar in de correlatieanalyse tussen interventie en de energie. De literatuur (Bronkhorst et al., 2017; Nielsen 2013; Randall, et al., 2009) suggereert dat inzet op de uitvoering van een interventie, ertoe doet. Verder toont Randall et al (2009) aan dat in het geval een interventie geen effect lijkt te hebben, er sprake kan zijn van een zogenaamde Type III-fout. Dat wil zeggen dat als de uitvoering van een interventie van matige of onvoldoende kwaliteit is, niet de conclusie getrokken kan worden dat de interventie als zodanig geen effect heeft. Nu er wel een verband tussen inzet en energie zichtbaar geworden is, zal nader onderzocht moeten worden of in het resultaat van dit onderzoek aanwijzingen gevonden kunnen worden voor een Type III-fout. Een kwalitatieve analyse kan het antwoord geven op het in dit onderzoek voorkomen van deze fout.

Naast de inzet van een teamleider zijn er verbanden zichtbaar geworden tussen het aantal uitgevoerde interventies en de energie van een team. Hoe meer interventies worden uitgevoerd hoe groter de kans op een positieve ontwikkeling van de energie.

Verbanden tussen energie en interventies in het externe en het interne systeem laten een verschillend beeld zien. Interventies in het externe systeem laten alleen een verband met corrosieve energie en de energieschaal zien. De verbanden tussen interventies en het interne systeem zijn veel duidelijker. Interventies in het intern systeem hebben een (sterk) verband met alle vier de energielabels en de energieschaal.



Hoofdstuk 10

Hoofdstuk 10. Effecten van interventies nader verklaard: kwalitatieve analyse

10.1 Inleiding

Hoofdstuk 9 laat zien dat – hoewel dit statistisch lastig is aan te tonen – er een aantal zwakke verbanden zijn tussen de gepleegde interventies en de verbetering van de energie van een team, ook is gesteld dat de kwaliteit van de uitvoering van de interventie een belangrijke rol speelt bij het uiteindelijke effect van de interventies. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er aanwijzingen zijn die een verband vermoeden tussen de gepleegde interventies en de verbetering van de energie van een team. In dit hoofdstuk wordt een nadere kwalitatieve analyse uitgevoerd om de effecten van interventies op de energie van een team nader te kunnen verklaren. Als eerste worden de resultaten van team Alpha als voorbeeldcasus besproken als opmaat naar de kwalitatieve analyse op de effecten van de interventies. Vervolgens wordt de methode van de analyse toegelicht. Daarna wordt – net als in de correlatieanalyse in hoofdstuk 9 – de invloed van een variabele op de energie van een team beschreven langs de drie centrale thema's (leiderschap, context en interventies) aan de hand van een selectie van teams uit de onderzoeksgroep. Aan het einde van het hoofdstuk worden de bevindingen samengevat en volgt het antwoord op de vraag welke variabelen de effecten van interventies kunnen verklaren.

10.2 De casus van team Alpha: de resultaten

In hoofdstuk 8 is het team Alpha geïntroduceerd als voorbeeld van het onderzoeksproces. De beschrijving eindigde met de geadviseerde interventies. In deze paragraaf worden kort de effecten van de interventies in team Alpha besproken.

De teamleider heeft vanaf de eerste dag van het onderzoek enthousiasme en betrokkenheid laten zien om de energie van het team te verbeteren. Zijn voornaamste reden was betrokkenheid bij zijn team. Hij zag de werkdruk en de gevolgen daarvan voor het welbevinden van zijn mensen. Hij heeft zich na het advies vooral gericht op het verbeteren van de organisatie van het werk. Opvallend is dat in de onderzoeksperiode een kleine krimp van het team heeft plaatsgevonden. Desondanks is naar het oordeel van het team de werkdruk afgenomen. Naast het ingrijpen op de organisatie van het werk is veel aandacht besteed aan het verbeteren van de dienstverlening en het klantcontact. De persoonlijke zingeving van de medewerkers werd versterkt en kwam dichterbij de organisatiedoelen te liggen. De teamleider heeft in het onderzoeksjaar deskundigen – op verschillende onderwerpen die het werk van het team raken – uitgenodigd om de kennis van het team te vergroten. Medewerkers zijn in staat gesteld hun kennis en kunde in te zetten om de werkprocessen te verbeteren. Het team geeft aan dat er veel minder top-down besloten wordt. Het team constateert wederom de hoge inzet en steun aan het team die de teamleider laat zien.

De uitgangshouding van het team voor wat betreft de energiescores op T-0 was niet echt slecht: slechts 0.1 punt lager dan het concerngemiddelde van 3.5. Tabel 10.9 laat zien dat de energieschaal op T-1 met 0.3 is gestegen naar 3.7 en het team scoort op T-1 0.1 hoger dan het concerngemiddelde. Gezien de uitgangshouding is een stijging van 0.3 sterk te noemen.

Alle energielabels laten een verbetering zien, productieve energie en comfortabele energie liggen nu binnen de marges van de normscore van Bruch en Vogel (2005). Lethargie nadert deze normscore met rasse schreden, corrosieve energie daalt sterk maar blijft erg hoog.

	Productieve energie	Comfortabele energie	Lethargie	Corrosieve energie	Energie-schaal
T-0	73.5	67.4	33.7	56.8	3.4
T-1	78.3	71.3	26.7	45.2	3.7
Normscore	75-80	70	20-25	20-25	--

Tabel 10.1 Vergelijking energiescores van team Alpha op T-0 en T-1.

Het leiderschapsgedrag van deze teamleider is prototypisch voor het succes van de teams uit de groep stijgers. De teamleider toont vooral een hoge mate van inzet om de interventies uit te voeren. De teamleider heeft een hoge mate van sociale aandacht voor het team en is buitengewoon toegankelijk voor zijn medewerkers. De teamleider laat 3D-leiderschap²⁴ zien door positie te kiezen en de (positieve) confrontatie met zijn directeur aan te gaan. Hierdoor was de teamleider in staat interventies te plegen in de balans tussen werkeisen en hulpbronnen van het team.

Door het gebruiken van de kennis en kunde van zijn team en zijn medewerkers verantwoordelijkheid te geven in de verbetering van de werkorganisatie, is het gevoel van autonomie en controle over de eigen werkzaamheden toegenomen. Met andere woorden de teamleider blijkt in staat te zijn geweest om zowel in het externe als in het interne systeem verbeteringen aan te brengen die uiteindelijk leiden tot een sterke verbetering van de energie van het team en verbetering van het welbevinden van zijn medewerkers. De hoge mate van inzet en de consequente wijze van de uitvoering van de interventies hebben tezamen een de hoge kwaliteit van de implementatie van de interventies bepaald.

10.3 Opzet kwalitatieve analyse

De 24 teams uit de onderzoeksgroep zijn op een aantal variabelen gescoord om twee groepen van zeven teams samen te kunnen stellen die op de drie centrale thema's met elkaar vergeleken kunnen worden. Als eerste zijn de teams gescheiden op basis van een daling of stijging op de energieschaal tussen de metingen op T-0 en op T-1. Hierdoor is een eerste groep (dalers) ontstaan van teams die gedaald, gelijk gebleven of licht gestegen zijn op de energieschaal. Een tweede groep (stijgers) is samengesteld met teams die een sterke of substantiële stijging hebben laten zien op de energieschaal. De tweede stap is met behulp van een aantal variabelen, de drie centrale thema's te coderen. Hierbij zijn vrijwel dezelfde variabelen gebruikt als bij de kwantitatieve analyse van de resultaten in de empirische fase. De uitzondering zijn de variabelen voor het externe en interne systeem. In plaats van het aantal interventies op het externe en interne systeem van het team te nemen als variabele, is gekozen voor een variabele die de mate van verandering in het externe en het interne systeem aangeeft zoals die door de medewerkers wordt ervaren.

²⁴ Met dank aan Bert Verboom die deze term introduceerde tijdens onze gesprekken over leiderschap van teamleiders. 3-D Leiderschap wil zeggen dat de teamleider niet alleen leiderschap laat zien in zijn team, maar ook in het managementteam van zijn afdeling en leiderschap laat zien in zijn contacten met zijn leidinggevende en ander hoger management. Zie ook paragraaf 11.9.

Een tweede uitzondering zijn variabelen voor de correlatieanalyse energie en leiderschap. Uit het MTO zijn drie vragen genomen die betrekking hebben op het gedrag van de teamleider. Daarnaast is een variabele opgenomen die de mate van verandering in het gedrag van de teamleider weergeeft. Een score van 0 staat voor geen verandering in het leiderschapsgedrag, een score van 1 voor een lichte verandering en een score van 2 voor een sterke verandering van het leiderschapsgedrag. Voor het bepalen van deze score is gebruik gemaakt van de informatie uit de voortgangsgesprekken en van de informatie uit de eindgesprekken met de teamleiders. Er is gebruik gemaakt van een cross-validatie; de onderzoeker en de onderzoeksassistent hebben eerst de coderingen onafhankelijk van elkaar gescoord en die score vervolgens met elkaar hebben besproken. Op een viertal scores is na het gesprek een wijziging doorgevoerd.

De 24 teams zijn vervolgens zo veel als mogelijk 'gepaard'. Dat wil zeggen dat daar waar enigszins mogelijk teams met geen of een beperkte stijging op de energieschaal tegenover een vergelijkbaar team met een sterke of substantiële stijging zijn gezet. Hierbij moeten de teams minimaal uit hetzelfde cluster afkomstig en daar waar mogelijk uit dezelfde directie afkomstig zijn en in enkele gevallen binnen eenzelfde afdeling functioneren. Na deze bewerking resteerden veertien teams die gelijkelijk verdeeld zijn over de groep dalers en de groep stijgers zie hiervoor tabel 10.2.

Groep dalers	Groep stijgers	Hetzelfde cluster	Dezelfde directie	Dezelfde afdeling
Team 24	Team 4	Ja	Ja	Ja
Team 18	Team 10	Ja	Ja	Ja
Team 13	Team 3	Ja	Nee	Nee
Team 14	Team 11	Ja	Ja	Nee
Team 21	Team 7	Ja	Nee	Nee
Team 15	Team 8	Ja	Ja	Nee
Team 17	Team 2	Ja	Ja	Ja

Tabel 10.2 Selectie van de teams voor de kwalitatieve analyse.

10.4 Kwalitatieve analyse

In deze paragraaf wordt een kwalitatieve analyse uitgevoerd op de drie centrale thema's in het onderzoek: context, leiderschap en interventie. Per thema wordt een tabel gepresenteerd waarin de verschillen op de score van de variabelen tussen de groep dalers en de groep stijgers zichtbaar gemaakt worden. Er wordt een toelichting gegeven op deze verschillen. Aan de hand van de ontwikkeling – of het gebrek aan ontwikkeling – in de verschillende teams wordt gezocht naar een verklaring van de effecten van die variabelen op de energie – energielabels en energieschaal – van een team. Voor het verklaren van de verschillen in effecten van de gepleegde interventie wordt mede gebruik gemaakt van de significante correlaties uit hoofdstuk 9. Zo veel als mogelijk worden de effecten die zichtbaar geworden zijn in de correlatietabellen geduid door het vergelijken van de teams (groep dalers) die een daling, een stagnatie of een lichte stijging laten zien met de teams (groep stijgers) die een substantiële of sterke stijging hebben laten zien. Vooraf moet ook bij de kwalitatieve analyse gekeken worden naar overeenkomsten en verschillen in de uitgangsscore van de energie bij aanvang van het onderzoeksjaar zoals dat gemeten is op T-0.

In tabel 10.3 wordt duidelijk dat de uitgangspositie op de energie op T-0 van de teams met een substantiële of sterke stijging op de energieschaal (groep stijgers) op de energielabels verschillend is ten opzichte van de teams die gedaald, gelijk gebleven zijn of een lichte stijging op de energieschaal hebben laten zien (groep dalers). Op de energieschaal is het verschil in uitgangswaarde minimaal. De uitgangspositie van de groep stijgers moet echter gezien de grotere verschillen op productieve en comfortabele energie als lager dan die van de groep dalers worden beschouwd.

	Productieve energie	Comfortabele energie	Lethargie	Corrosieve energie	Energieschaal
Groep dalers op T- 0	66.4	62.3	37.4	58.4	3.2
Groep stijgers op T - 0	61.6	55.2	40.9	60.5	3.1
Norm	75-80	75	20-25	20-25	

Tabel 10.3 Scores op de energielabels en energieschaal op T-0 voor de analysegroepen dalers en stijgers.

Context

In dit proefschrift heeft de context twee invalshoeken. Als eerste context in de zin van invloeden van geslacht, leeftijd en dienstjaren van de medewerkers en bijvoorbeeld ervaring en geslacht van de teamleider. Dit is uitgebreid beschreven in de hoofdstukken 6 en 7. In dit hoofdstuk heeft context te maken met veranderingen in de samenstelling, doelstelling of taken van het team waarbij de nadruk ligt op weerstand en/of belemmeringen die de teamleider heeft ervaren tijdens het uitvoeren van de interventies.

Groep dalers	Stabiel/Onstabiel	Stabiel/Onstabiel	Groep stijgers
Team 24	1	1	Team 4
Team 18	1	1	Team 10
Team 13	2	1	Team 3
Team 14	1	2	Team 11
Team 21	1	1	Team 7
Team 15	1	1	Team 8
Team 17	2	2	Team 2

0= context is stabiel, 1= context is matig stabiel, 2= context is onstabiel.

Tabel 10.4 Kwalitatieve analyse van de invloed van context op energie.

Alle teams zijn minimaal als matig (on)stabiel gewaardeerd doordat alle teams te maken hebben gehad met reorganisaties en krimp van budget en personeel. In de groep dalers geldt voor twee teams dat er sprake is van een ronduit onstabiele omgeving. Team 13 heeft te maken met een nieuw samengesteld team met een taakopdracht die een volstrekt andere werkwijze voor de medewerkers inhoudt en tot slot heeft team 17 te maken met een interne reorganisatie. Bij de groep stijgers zijn er ook twee teams met een onstabiele omgeving, team 11 heeft ook te maken met een nieuwe samenstelling waarbij de helft van de teamleden met volstrekt nieuwe taken en een nieuwe omgeving worden geconfronteerd. Team 2 verkeert onder dezelfde omstandigheden als team 17.

Gezien de kleine verschillen tussen de beide groepen teams kan niet vastgesteld worden dat contextgegevens de verschillen op de ontwikkeling van de energieschaal tussen de beide groepen

kunnen verklaren. Het kan zijn dat er geen sprake is van een invloed van stabiliteit van de omgeving van een team op de energie of het kan zijn dat de onstabiliteit over het algemeen dezelfde invloed heeft op de energie van de teams in beide groepen. Dit komt overeen met de correlatietabel²⁵ uit hoofdstuk 9 waarin zichtbaar wordt dat context geen enkele correlatie heeft met de energielabels en de energieschaal.

Als gekeken wordt naar de weerstand die teamleiders hebben ervaren tijdens de uitvoering van de interventies, dan zijn de verschillen tussen beide groepen verwaarloosbaar. In beide groepen wordt door zes van de zeven teamleiders aangegeven dat zij geen weerstand hebben ervaren bij de uitvoering van de interventies. Bij de groep dalers was er bij een team sprake van weerstand tegen een deel van de organisatie van het werk; interventies van de teamleider op dat onderdeel werden dan ook niet door het team gewaardeerd. Ook bij de groep stijgers was er een medewerker die door het team als zeer verstorend bij de aanpak van de teamleider werd ervaren. Op dat moment was er van het hogere management onvoldoende steun en rugdekking voor de teamleider.

Voor wat betreft belemmeringen komt een veel genuanceerder beeld naar voren. Bij de groep dalers wordt in ieder geval nadrukkelijk in het tweede interview met de teamleider gesproken over belemmeringen bij de uitvoering, in de groep stijgers speelde het onderwerp belemmeringen in het gesprek een veel kleinere rol. Ook de aard van de belemmeringen laat een verschil tussen de twee groepen zien.

In de groep dalers worden belemmeringen genoemd die vooral met de organisatie te maken hebben. Bij deze groep wordt gesproken over een vaak veranderend beleidskader, te veel personele wisselingen, aanstaande reorganisaties, als teamleider te veel neventaken toegewezen krijgen en een negatieve instelling van (een deel van) het team.

Bij de groep stijgers ligt de aard van de belemmeringen toch anders. Twee teamleiders hebben aangegeven geen enkele belemmering te hebben ervaren. Twee teamleiders hebben wel belemmeringen aangegeven, maar die waren van persoonlijke aard: privéomstandigheden en twijfels over de eigen competenties om de interventie uit te voeren. De drie resterende teamleiders hebben belemmeringen aangegeven die van een meer organisatorische aard waren: geen steun ervaren van het hogere management of collega's en reorganisatieperikelen.

Er is dus wel een verschil in de context van de teams waarneembaar tussen de groep dalers en de groep stijgers voor wat betreft belemmeringen. De teamleiders uit de groep stijgers spreken minder indringend over de belemmeringen en geven ook minder organisatorische oorzaken van die belemmeringen aan. Dat de teamleiders uit de groep dalers kennelijk een zwaarder gewicht geven aan hun belemmeringen, kan betekenen dat zij meer invloed van die belemmeringen op de energieontwikkeling van hun team zien of dat er sprake is van een defensief antwoord om te kunnen verklaren waarom de energie mogelijk niet zou verbeteren. Het tweede interview met teamleiders is namelijk vlak voor T-1 afgenomen.

Volstrekt duidelijk is wel dat belemmeringen in de context van de teams uit de groep stijgers geen negatieve invloed hebben gehad op de energieontwikkeling van het team of dat de teamleiders die

²⁵ Pagina 179.

negatieve invloed hebben kunnen compenseren of kunnen wegnemen. Ook dit is congruent met het resultaat met de correlatietabel uit hoofdstuk 9.

Leiderschap

Eerder in het proefschrift is vastgesteld dat in dit onderzoek leiderschapsstijl als zodanig geen invloed heeft op de energie van het team. Wel is er sprake van interactie-effecten tussen leiderschapsstijl en een aantal contextvariabelen. In hoofdstuk 3 is betoogd dat naast leiderschapsstijl – op te vatten als een geaggregeerd cluster van gedragingen – ook specifiek leiderschapsgedrag een rol kan spelen (Van Wart, 2012). In deze kwalitatieve analyse wordt vooral ingegaan op gedrag van de teamleider en dan met name in welke mate het gedrag van de teamleider is veranderd. Om dit te kunnen bepalen zijn als eerste uit het tweede focusgesprek met de teams opmerkingen van het team die betrekking hebben op veranderingen in het leiderschap van de teamleider verzameld. Daar is in de gesprekken expliciet naar gevraagd.

In de tweede plaats is gekeken naar de score op drie vragen in het MTO die betrekking hebben op het leiderschap van de teamleider. In tabel 10.5 worden de teams uit de groep dalers vergeleken met de teams uit groep stijgers op de verandering van het gedrag van de teamleider en op de drie vragen uit het MTO.

Groep dalers	Verandering	Vertrouwen	Waardering	Steun	Verandering	Vertrouwen	Waardering	Steun	Groep stijgers
Team 24	0	0	0	0	2	1	2	2	Team 4
Team 18	0	0	0	0	2	1	1	2	Team 10
Team 13	1	0	0	2	2	2	2	2	Team 3
Team 14	1	0	1	0	2	1	2	2	Team 11
Team 21	0	0	0	0	2	0	0	0	Team 7
Team 15	0	0	1	1	2	0	2	2	Team 8
Team 17	1	2	2	2	2	2	2	2	Team 2

0= score daalt, 1= score blijft gelijk (<1 p), 2= score stijgt (>10).

Tabel 10.5 Kwalitatieve analyse van de invloed van leiderschap op energie.

Wat opvalt is dat de teams in de groep dalers weinig tot geen verandering zien in het gedrag van de teamleider; slechts drie teams geven aan een matige verandering in het gedrag van de teamleider waar te nemen. In vier teams wordt geen enkele verandering waargenomen. Daarentegen geven teams uit de groep stijgers aan sterke veranderingen in het gedrag van hun teamleider te hebben waargenomen. In tabel 10.4 zijn de scores op de vier variabelen met betrekking tot de verandering van het leiderschapsgedrag in de groepen dalers en stijgers naast elkaar gezet.

Zo is bijvoorbeeld zichtbaar gemaakt dat voor wat betreft de mate waarin volgens het team het gedrag van de teamleider veranderd is, er een groot verschil te zien is tussen team 24 en team 4. Dit zijn teams uit dezelfde afdeling en die te maken hebben met dezelfde werkzaamheden en met dezelfde condities waaronder zij het werk moeten verrichten. In team 24 worden door de teamleden geen veranderingen in het leiderschapsgedrag ervaren, terwijl in team 4 de teamleden een sterke verandering in het leiderschapsgedrag waarnemen. Dit duidt er dus op dat veranderingen in het leiderschapsgedrag samenhangen met veranderingen in energie.

Om de waarnemingen van de teams te toetsen is vervolgens gekeken naar de verschillen tussen de antwoorden op de drie geselecteerde vragen uit de MTO's van T-0 en T-1. Bij een stijgende score op deze drie geselecteerde vragen wordt bevestigd dat er daadwerkelijk sprake is van een verandering van gedrag. Door deze twee scores van de MTO's naast elkaar te zetten kan een groter gewicht worden gegeven aan het oordeel van het team dat het gedrag van de teamleider veranderd is.

In de groep dalers zijn er bij een tweetal team discrepanties zichtbaar geworden tussen het oordeel uit het focusgesprek en de antwoorden op de drie geselecteerde MTO-vragen op T-1. Team 15 heeft op twee MTO-vragen een matige verandering aangegeven, maar die waardering komt niet terug in het focusgesprek. Als tweede wordt door team 17 een sterke verandering op de drie MTO-vragen aangegeven maar in het focusgesprek komt die waardering als matig naar voren.

In de groep stijgers zijn de afwijkingen tussen het focusgesprek en de MTO-vragen minder. Team 7 geeft op de drie MTO-vragen geen enkele verandering in het gedrag van de teamleider weer, maar in het focusgesprek wordt een sterke verandering in het gedrag van de teamleider aangegeven. Oorzaken van die verschillen kunnen zijn dat niet alle medewerkers het MTO hebben ingevuld of dat andere medewerkers hebben deelgenomen aan het focusgesprek. Over het algemeen kan gesteld worden dat alle teams van de groep stijgers een sterke verandering van het gedrag van de teamleider hebben waargenomen. Die lijn zet zich door op de scores op de vragen uit het MTO.

De verandering van het leiderschapsgedrag van de teamleider laat inhoudelijk grote verschillen zien tussen de teams uit de groep dalers en de teams uit de groep stijgers. Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven kan leiderschapsgedrag in drie componenten worden onderverdeeld, namelijk: mensgericht, taakgericht en organisatiegericht gedrag.

Bij de teams van de groep dalers valt op dat het sociale aspect van leiderschap – het mensgericht gedrag (Van Wart, 2012) – van vijf van de zeven teamleiders door het team laag wordt gewaardeerd. Vooral het gebrek aan interesse voor de persoon, het niet uitspreken van waardering, zich niet gesteund voelen door de teamleider en een naar de mening van de medewerkers eenzijdige zakelijke benadering van het team zijn de onderwerpen die aan de orde komen als het team spreekt over de 'sociale kant' van hun teamleider.

De meeste teamleiders herkennen en erkennen deze uitspraken van hun medewerkers. Echter, het versterken van die sociale kant van het leiderschap wordt door deze teamleiders als (zeer) ingewikkeld beschouwd en lijkt een reden te zijn om geen energie te steken in de ontwikkeling van dit aspect van leiderschap. Drie teamleiders geven aan dat de ontwikkeling van het mensgerichte leiderschapsgedrag wat hen betreft geen urgentie heeft en kiezen nadrukkelijk voor resultaatgericht gedrag en/of organisatiegericht gedrag. Dit is ook te herleiden uit uitspraken van hun teams dat de absentie van de teamleider in het team hoog is. Bij vier teamleiders is er sprake van een zekere spanning tussen de teamleider en het team.

De oorzaak van die spanning is zeer verschillend. Bij het ene team wil de teamleider eigenlijk vertrekken en hij laat dat ook nadrukkelijk merken aan het team. Het vertrek lukte in die periode niet en er ontstond een situatie waarin de ontwikkeling van het team stil kwam te liggen hetgeen door het team als negatief werd ervaren. Bij drie andere teams lagen de verwachtingen van het team ten aanzien van het leiderschap hoog en de teamleider was als persoon op onderdelen niet in staat om aan die

verwachtingen te voldoen. Alhoewel de teamleider redelijk goed lag in het team, speelde de teleurstelling van de niet gehonoreerde verwachtingen een belangrijke rol in de ontwikkeling van de energie van het team.

Het gevolg van onvoldoende sociale aandacht is dat mogelijkwerwijs de kwaliteit van de uitvoering van de interventie afneemt en daarmee de effectiviteit. Bronkhorst et al. (2017) stellen dat de sociale interactie tussen teamleiders en hun medewerkers, de impact bepalen van de interventie. Het bepaalt hoe de medewerkers de interventies van de teamleider percipiëren en vervolgens de mate waarin medewerkers bereid zijn mee te werken aan die interventies. Met andere woorden: het ervaren tekort aan sociale aandacht van de teamleider, spanning tussen team en teamleider en de aanblijvende afwezigheid van de teamleider zijn mogelijkwerwijs belangrijke oorzaken voor de lage score op de mate waarin het leiderschap van de teamleider naar de mening van de medewerkers is veranderd.

De teams uit de groep stijgers geven aan dat het gedrag van hun teamleider sterk veranderd is. De inhoudelijke verschillen met de teams uit de groep dalers zijn dan ook groot en vooral opvallend.

Vier teamleiders hebben de klacht over hun afwezigheid in het team serieus opgepakt en hun teams spreken dan ook hun waardering uit voor meer aanwezigheid en toegankelijkheid van de teamleider. Voor vier teamleiders geldt dat zij voor het team zichtbaar hun positie sterk hebben veranderd: zij hebben zich sterker gepositioneerd in het managementteam van de afdeling, zich sterker gepositioneerd ten opzichte van het hogere management, zijn confrontaties met het hogere management aangegaan, zij hebben zich ontwikkeld tot een leider met gezag in het team.

In zes teams van de zeven teams wordt nadrukkelijk gesproken van een teamleider die het team meer dan voorheen waardeert, ondersteunt en/of beschermt. Vijf teams spreken zich ook positief uit over ontwikkeling of continuering van het sociale aspect van het leiderschap van hun teamleider en spreken over het verbeteren van de verbinding tussen de teamleider en het team.

Vier teams spreken nadrukkelijk over de rol van de teamleider als ondersteuner van het team, zij hebben makkelijk toegang tot de teamleider voor vragen en ervaren dat de teamleider hen ruimte en steun geeft voor de eigen ontwikkeling. Ook de rol als beschermer van het team wordt genoemd, zij zien de teamleider positie innemen ten aanzien van eisen die aan het team gesteld worden.

Bij een team is er sprake geweest van een harde stijlbreuk in het leiderschap. Deze teamleider was recentelijk aangesteld in dit team dat zich in een deplorabele staat bevond. Het team had een zeer hoge mate van lethargie en corrosieve energie. Het had een slechte naam in de afdeling en leed ernstig aan de negatieve gevolgen van het innemen van een slachtofferrol. De teamleider heeft snelle en harde ingrepen gedaan om de energietoestand van het team te veranderen waarbij weinig ruimte was voor autonomie en nog minder ruimte voor het tonen van negatief gedrag. Door structuuringrepen in het team te plegen, zoals het verwijderen van een aantal mensen en het verloop in het team tot staan te brengen, en door het uitspreken van vertrouwen in het team is de energietoestand van het team in hoge mate verbeterd. Het team heeft in het tweede focusgesprek aangegeven veel moeite te hebben met de directie manier van communiceren van de teamleider, maar daar wel de noodzaak van in te zien en daar uiteindelijk wel waardering voor te kunnen hebben.

Beide groepen teams hebben een aantal dezelfde adviezen voor het plegen van interventies gekregen. Een drietal van deze adviezen vallen met name op: 'aandacht geven aan het sociale aspect van het

leidinggeven', 'meer tijd in je team doorbrengen en verbinding met je team tot stand brengen' en tot slot 'de afstand overbruggen tussen het getoonde leiderschap en de verwachtingen van je team'. Uit het voorgaande blijkt dat de teamleiders uit de groep stijgers kennelijk meer succesvol zijn geweest met het uitvoeren van deze interventies dan de teamleiders uit de groep dalers.

Resumerend: de verschillen tussen het leiderschap van de teamleiders van de twee groepen is evident: absentie versus aanwezigheid in het team, een gebrek aan sociale aandacht versus een hoge mate van sociale aandacht, een duidelijkere positionering van de teamleider ten opzichte van het hogere management in de groep stijgers en tot slot een meer zichtbare rol van de teamleider als ondersteuner en beschermer van het team in de groep stijgers.

Interventies

De teamleiders uit beide groepen hebben adviezen gekregen voor het uitvoeren van interventies op de energie van het team. In onderstaande tabel wordt een overzicht gepresenteerd van de verdeling van die geadviseerde interventies.

	Externe systeem			Interne systeem		
	Werkeisen	Hulpbronnen	Rollen	Autonomie	Steunstruct.	Leiderschap
Groep stijgers	4	4	1	5	7	11
Groep dalers	2	4	2	3	9	9

Tabel 10.6 Overzicht van de verdeling van geadviseerde interventies.

Het aantal adviezen voor interventies (17) op het externe systeem dat geadviseerd is, is aanzienlijk lager dan het aantal geadviseerde interventies (44) op het interne systeem. Zoals in hoofdstuk 9 reeds is aangegeven is de invloed van de teamleider op het externe systeem van een team beperkt omdat veranderingen in dat externe systeem vrijwel altijd een besluit vergen van het hogere management. De invloed van een teamleider in het interne systeem is groter omdat de teamleider in een bepaalde mate van autonomie interventies kan plegen. De verschillen tussen de groep stijgers en de groep dalers ten aanzien van de geadviseerde adviezen zijn minimaal.

Veranderingen in het externe systeem

In de tweede focusgesprekken met de teams – gehouden kort voor de meting T-1 aan het einde van het onderzoeksjaar – is aan de medewerkers gevraagd naar de mate waarin zij veranderingen zien op de invalshoeken die zij in het eerste focusgesprek hebben benoemd als een negatieve of een positieve invloed op de energie van het team. De meningen van de teams over de veranderingen binnen de invalshoeken kunnen worden ondergebracht in het externe of in het interne systeem en vervolgens worden gescoord. Door deze scores samen met de energieschaal in een correlatietabel te zetten kan onderzocht worden of de beleving door het team van de mate van verandering in het externe en het interne systeem een verband laat zien met de energie van het team.

Groep dalers	Beleving Externe Systeem	Beleving Interne Systeem	Adviezen Externe Systeem	Adviezen Interne Systeem	Inzet Teamleider	Groep stijgers
Team 24	0	0	1	3	0	
	2	2	2	5	2	Team 4
Team 18	1	1	1	4	0	
	2	2	1	4	2	Team 10
Team 13	0	0	1	3	0	
	1	2	2	2	2	Team 3
Team 14	1	1	1	3	1	
	1	2	1	3	2	Team 11
Team 21	0	0	1	4	0	
	1	2	0	3	2	Team 7
Team 15	0	0	1	1	0	
	1	2	2	4	2	Team 8
Team 17	0	1	1	4	1	
	0	2	1	4	0	Team 2

Beleving 0= gelijk, 1= matige verbetering, 2= sterke verbetering.

Inzet teamleider: 0=onvoldoende inzet, 1= matige inzet, 2=hoge inzet.

Tabel 10.7 Kwalitatieve analyse van de invloed van interventies op energie.

De correlatiescore voor het externe systeem heeft met .417* (tabel 9.14) een verband laten zien tussen de veranderingen in het externe systeem en de energieschaal. Dat wil zeggen dat hoe groter de verandering in het externe systeem van een team is, hoe groter de stijging op de energieschaal zal zijn.

Door de groep stijgers te vergelijken met de groep dalers wordt onderzocht welke verklaringen gegeven kunnen worden voor dit verband, met andere woorden in welke mate hebben interventies invloed op het externe systeem en daarmee invloed op de energie van een team. In de bovenstaande tabel wordt zichtbaar in welke mate het effect van interventies door de teams uit beide groepen wordt beleefd. Van de teams uit de groep stijgers geven drie aan dat het externe systeem een sterke positieve verandering heeft doorgemaakt, vier teams geven een matige verbetering aan en een team geeft aan geen verbeteringen te zien. De teams uit de groep dalers laten een negatiever beeld zien.

Vijf teams geven aan geen enkele verbetering waar te nemen en twee teams geven een matige verandering aan. De teams uit de groep stijgers geven aan dat de teamleiders in staat zijn geweest om succesvolle interventies te plegen op de balans tussen werkeisen en hulpbronnen en interventies op de rollen van het team.

Bij elkaar vormen deze invalshoeken het externe systeem van een team. Teamleiders hebben volgens eigen zeggen en zoals bevestigd door de medewerkers, succesvolle interventies gepleegd, zij hebben:

- De organisatie van het werk verbeterd (vijfmaal).
- Medewerkers beter opgeleid (tweemaal).
- De teamsamenstelling weten te versterken: minder verloop, het instellen van een flexibele schil van medewerkers en het opvullen van vacatureruimte (tweemaal).
- De richting van het team samen met de medewerkers opnieuw vastgesteld (tweemaal).

- Aandacht gegeven aan de emotionele beleving van werkdruk, dit probleem serieus genomen en besproken met het team. De werkdruk is feitelijk niet afgenomen maar het team geeft aan die werkdruk minder te ervaren (eenmaal).

De teams uit de groep dalers geven een ander beeld van de veranderingen in het externe systeem weer. De interventies hebben geen of onvoldoende effect gehad:

- De werkdruk is gelijk gebleven of toegenomen of de hulpbronnen zijn niet verbeterd of verslechterd (zesmaal).
- Bij een team zijn de werkeisen tijdelijk verlaagd.
- Onduidelijkheid over de richting van het team is onveranderd gebleven (tweemaal) en bij een ander team is de richting juist onduidelijker geworden.
- Bij een team is er wel meer duidelijkheid gekomen over de werkprocessen.

Voor wat betreft de invalshoek rollen zijn de teamleiders uit de groep stijgers beter in staat gebleken de samenwerking met een andere afdeling of afdelingen te verbeteren (driemaal). De teamleiders uit de groep dalers bleken met eenzelfde aantal adviezen op deze invalshoek minder effectief bij het verbeteren van de samenwerking, slechts in één geval spreekt het team over een verbeterde samenwerking met een andere afdeling.

Voor het interveniëren in de balans tussen de werkeisen en hulpbronnen is een opvallend resultaat zichtbaar geworden. In beide groepen zijn de interventies 'oplossen van de werkdruk door het verlagen van de werkeisen', 'verlagen van de administratieve last', 'verhelderen van de visie/richting/doel/opdracht van het team', '(her)formuleren van de condities waaronder aan de werkeisen kan worden voldaan' en 'het terugdringen van de (onbereikbaarheid) van hulpbronnen' geadviseerd. Alhoewel interventies op het externe systeem voor een teamleider moeilijk zijn te realiseren, zijn de teamleiders van de teams in de groep stijgers kennelijk meer dan de teamleiders van de teams uit de groep dalers in staat gebleken een (begin) van herstel van de balans tussen werkeisen en hulpbronnen te realiseren. Door de groep stijgers te vergelijken met de groep dalers wordt onderzocht welke verklaringen gegeven kunnen worden voor dit verband, met andere woorden in welke mate hebben interventies invloed op het externe systeem en daarmee invloed op de energie van een team. Hier zijn twee mogelijke verklaringen aan de orde. Veranderingen aanbrengen in het externe systeem kan voor een teamleider lastig zijn, omdat veel van de mogelijke interventies niet tot de bevoegdheden van de teamleider horen, bijvoorbeeld interventies op de ICT-ondersteuning, verlagen van de werklust, het vergroten van de draagkracht van een team. Voor dit soort beslissingen is veelal alleen het hogere management bevoegd voor het nemen van dit soort besluiten. Teamleiders uit de groep stijgers zijn meer in staat gebleken invloed uit te oefenen op het hogere management om besluiten te nemen teneinde de balans tussen werkeisen en hulpbronnen te verbeteren. Teamleiders laten in dit soort situaties bewust of onbewust een zogenaamd 3D-leiderschap zien.

3D-leiderschap (Yukl, 1992; Tilman en Cooper, 2016) wil zeggen dat een teamleider niet alleen leidinggeeft aan zijn team maar ook leiderschap neemt ten opzichte van zijn collega teamleiders om gezamenlijk knelpunten onder de aandacht van het hogere management te brengen en dus leiderschap laat zien naar het hogere management van het betreffende organisatieonderdeel. Denk bijvoorbeeld aan de

teamleider van team Alpha die een confrontatie is aangegaan met zijn directeur over een genomen besluit ten aanzien van de uitvoering van het werk. Een tweede mogelijke verklaring ligt in het verlengde van opmerkingen die rond de invloed van de context op de energie van een team zijn gemaakt. Teamleiders uit de groep stijgers laten zich minder leiden door belemmeringen in de context van hun team. Eenzelfde houding kan hier aan de orde zijn, bijvoorbeeld de teamleider die zijn team stimuleert en toestaat de afspraken met betrekking tot Het Nieuwe Werken te negeren en een eigen manier zoekt om communicatie en samenwerking in het team te versterken.

Veranderingen in het interne systeem

Uit de correlatietabel die de mogelijke verbanden tussen interventies en energie aangeeft, wordt een sterk verband – score .663** (tabel 9.14) – zichtbaar tussen de verandering in het interne systeem en de energieschaal. Het verband tussen interventies op het interne systeem en de energieschaal is sterker dan het verband tussen interventies in het externe systeem en de energieschaal. Als er gekeken wordt naar de beleving van het team met betrekking tot de mate waarin het interne systeem is veranderd, dan zijn er een aantal opvallende verschillen tussen de groep dalers en de groep stijgers waar te nemen. De teams uit de groep stijgers geven allen aan een sterke verbetering van het interne systeem waar te nemen, uit de groep dalers geven vijf teams aan geen verbetering van het interne systeem te ervaren en drie teams spreken van een matige verbetering van het interne systeem.

De vergelijking tussen beide groepen is gebaseerd op de invalshoeken autonomie en controle en steunstructuur. De invalshoek leiderschap is reeds eerder in dit hoofdstuk vergeleken en dus bij deze vergelijking niet meegenomen.

De teamleiders van de groep stijgers hebben – volgens zichzelf en gewaardeerd door het team – de volgende interventies kunnen plegen:

- In zes van de zeven teams het meer en beter betrekken van de medewerkers bij het verbeteren of ontwerpen van werkprocessen.
- Delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden naar het team (tweemaal).
- Instellen van een kwaliteitscirkel als instrument om de kwaliteit van het werk te verbeteren (tweemaal).
- Beperken van autonomie om meer controle op het werk te realiseren voor het team en rust in het team te brengen (eenmaal).
- Sterk ingrijpen op negatief gedrag en negatieve uitingen in het team (driemaal).
- Terugbrengen van verloop in het team en investeren in teambuilding (eenmaal)

De teams uit de groep dalers geven een andere waardering aan interventies op het interne systeem. Het beeld van de ervaren effecten van die interventies is op het punt van autonomie en control diffuus:

- Betrekken van de medewerkers bij het (her)ontwerpen van werkprocessen (driemaal).
- Nog steeds niet betrokken worden bij besluitvorming rond het werk dan wel het negeren van de inbreng van medewerkers (driemaal).
- Afname van autonomie en een ervaren beweging naar “totale controle” (eenmaal).

Eenzelfde beeld tekent zich in lichte mate af voor wat betreft de invalshoek steunstructuur:

- Meer investering in samenwerking binnen het team en/of investering in teamcohesie (tweemaal).
- Een team is met elkaar verbonden op eenzelfde negatieve waardering van de situatie waarin het team zich bevindt en er is weinig tot geen verbondenheid op bijvoorbeeld gedeelde visie of samenwerking.
- Teams spreken over te weinig waardering en steun van het management (tweemaal).

In het algemeen worden er in de groep dalers minder uitspraken gedaan over de verandering in het interne systeem maar in de uitspraken wordt meer een bevestiging gegeven van zaken die in het eerste focusgesprek werden aangegeven als negatieve invloeden op het functioneren van het team.

Wat opvalt is dat interventies – gezien de score in de correlatietabel – op het interne systeem effectiever lijken te zijn dan interventies op het externe systeem, althans in de beleving van de medewerkers.

Als gekeken wordt naar de interventies zelf dan valt op dat voor autonomie in beide groepen is geadviseerd 'de medewerker meer ruimte geven om zelfstandig – binnen kaders – besluiten te kunnen nemen met betrekking tot de eigen werkzaamheden'. Deze interventies lijken in groep stijgers meer effect te hebben gehad dan in de groep dalers. Hetzelfde geldt voor de geadviseerde interventie 'medewerkers meer te betrekken bij het (her)ontwerpen van werkprocessen of te betrekken bij de ontwikkeling van het team'.

Ook voor wat betreft de invalshoek steunstructuur zijn eenzelfde soort verschillen tussen de groep stijgers en de groep dalers waarneembaar. Aan beide groepen zijn de adviezen 'meer verbinding tussen (groepen van) teamleden aan te brengen', 'het veranderen van het waarden- en (gedrags)normenstelsel' en 'het aanspreken van teamleden op negatief gedrag' gegeven. De door de teamleden gegeven waardering voor de verandering in het interne systeem is in de groep stijgers aanmerkelijk hoger dan de waardering voor het interne systeem in de groep dalers.

Als binnen de onderzoeksgroep de mate van beleving van de teams uit de groep stijgers wordt vergeleken met de groep dalers, dan is de verandering van zowel het externe als het interne systeem volgens de medewerkers in de groep stijgers in positieve zin sterker veranderd dan in de teams van de groep dalers. In de volgende paragraaf wordt onderzocht of de inzet van de teamleider hiervoor een verklarende factor zou kunnen zijn.

Inzet van de teamleider

De inzet van de teamleider heeft in de correlatietabel (tabel 9.4) in hoofdstuk 9 een verband laten zien op productieve (.423*) en comfortabele energie (.445*) en de energieschaal (.415*). Dat inzet ertoe doet blijkt uit het gegeven dat de teamleiders uit de groep dalers minder inzet hebben laten zien op het uitvoeren van de interventies. Drie van de acht teamleiders uit de groep dalers laten een matige inzet zien en de resterende teamleiders weinig inzet. De teamleiders uit de groep stijgers laten allemaal een hoge inzet zien om de interventies uit te voeren.

De teamleiders in de groep dalers hebben in de voorgangsgesprekken en in het eindgesprek een toelichting gegeven op de uitvoering van de interventies. Door middel van deze informatie kan inhoudelijk het verschil in inzet van de teamleider nader worden verklaard.

De teamleiders in de groep dalers geven verschillende verklaringen voor de geringe mate van inzet die ze hebben gepleegd.

- Een teamleider wekte een bijna lethargische indruk bij de uitvoering van de geadviseerde interventies. Oorzaken waren hier vooral het gebrek aan ervaren steun van het afdelingshoofd en voortdurend cynisme van de medewerkers ten aanzien van de vereiste nieuwe werkwijze.
- Een teamleider heeft aangegeven dat naar zijn mening de geadviseerde interventies buiten zijn competentie liggen.
- Een teamleider liet veel enthousiasme zien maar bleek onvoldoende in staat de geadviseerde interventies uit te voeren als gevolg van een gebrek aan kennis en kunde.
- Een teamleider gaf indirect aan geen idee te hebben hoe de interventies uit te voeren. Meer dan drie maanden na het afgeven van het advies was er nog geen start met de uitvoering gemaakt.
- Een teamleider had interesse in de aanpak van het programma, maar was uiteindelijk niet echt gemotiveerd om de geadviseerde interventies uit te voeren. Het gevoel van urgentie om te interveniëren ontbrak.
- Een teamleider greep niet in op momenten dat ingezette interventies door het team onvoldoende werden opgepakt.

De teamleiders van de groep stijgers laten een volledig ander beeld zien:

- Eén teamleider liet veel zorg voor zijn medewerkers zien, maar liet geen misverstanden ontstaan over de vraag wat hij van zijn medewerkers verwachtte. De teamleider ging ook de confrontatie met zijn medewerkers aan als zij niet aan die verwachtingen voldeden.
- Eén teamleider heeft veel ingezet getoond door zijn medewerkers op zo'n manier aan te sturen dat zij zelf de oplossingen vonden voor de problemen die zij aandroegen.
- Eén teamleider heeft veel inzet gepleegd op het herstellen van de balans tussen verkeisen en hulpbronnen. Door tegelijkertijd meer duidelijkheid te geven over de verwachtingen die hij had van zijn mensen ervoer het team richting en ontwikkeling.
- Eén teamleider heeft een bijzondere ontwikkeling doorgemaakt. Een eerste fase met ongemak over de geadviseerde interventies en vooral zoeken naar een aanpak en een tweede fase waarin een aanpak gevonden was die gecombineerd werd met een grote mate van intrinsieke motivatie.
- Doordat een teamleider zijn aanwezigheid in het team heeft vergroot en veel inzet heeft gepleegd op de verbinding met zijn team is de werksfeer in het team sterk verbeterd.
- Eén teamleider heeft een hoge mate van intrinsieke motivatie laten zien omdat de teamleider het gevoel had zich waar te moeten maken op de functie.
- Eén teamleider heeft veel geïnvesteerd in het laten toenemen van vertrouwen tussen hemzelf en het team door bewust taken te delegeren aan het team.

Zowel voor de teams van de groep dalers als voor de teams van de groep stijgers geldt dat er verschillen zijn in de teams, omstandigheden en teamleider. Het is duidelijk dat bij de teamleiders uit de groep stijgers kennelijk meer vertrouwen aanwezig was in de uitvoering van de interventies en dat de (intrinsieke) motivatie om de geadviseerde interventies uit te voeren kennelijk ook groter was dan bij de teamleiders uit de groep dalers.

Het verschil in inzet is voor een deel ook te herleiden naar de deelname van de teamleiders aan de aangeboden intervisiesessies. Bij de groep stijgers hadden de teamleiders een aanmerkelijk hogere frequentie van deelname aan de intervisiesessies. Door de teamleiders van de groep dalers werden een aantal verschillende verklaringen gegeven voor het afzeggen of afzien van deelname aan de intervisiesessies. Die varieerden van geen vertrouwen hebben in de aangeboden vorm van intervisie tot aan onvoldoende ruimte in de agenda hebben. Bij de teamleiders van de groep stijgers speelden nauwelijks dit soort argumenten. Hier is verder geen onderzoek naar verricht zodat geen uitspraken gedaan kunnen worden over mogelijke oorzaken die te maken kunnen hebben met de groepssamenstelling of met de wijze van begeleiden door de intervisor.

10.5 Samenvatting en bevindingen

In het begin van dit hoofdstuk is in tabel 10.3 de uitgangspositie van de twee groepen weergegeven. Op de energieschaal is er sprake van een minimaal verschil van 0.1 punt tussen de groep dalers en de groep stijgers. Op de energielabels waren er echter grotere verschillen tussen de beide groepen zichtbaar. De conclusie was dan ook dat de uitgangspositie van de groep stijgers lager was dan van de groep dalers. Als eerste worden nu de resultaten van de meting op T-1 weergegeven. In tabel 10.7 valt te zien dat beide groepen zijn gestegen op de energieschaal en dat de scores op de vier energieschalen voor beide groepen is verbeterd. Echter, de resultaten van de groep stijgers zijn aanzienlijk beter dan de resultaten van de groep dalers.

	Productieve energie	Comfortabele energie	Lethargie	Corrosieve energie	Energie-schaal
Dalers: Stijging/Daling	+ 0.5	+ 1.9	- 0.0	- 3.0	+ 0.1
Stijgers: Stijging/Daling	+ 11.4	+ 12.4	- 8.3	- 11.3	+ 0.4
Dalers: Score op T-1	66.9	64.2	37.4	55.4	3.3
Stijgers: Score op T-1	73.0	67.6	32.6	49.2	3.5
Norm	75-80	75	20-25	20-25	

Tabel 10.8 Scores op de energielabels en energie schaal op T-1 voor de analysegroepen dalers en stijgers.

Op alle energielabels en op de energieschaal zijn de posities van de beide groepen gewisseld, de groep stijgers is op alle fronten de groep dalers voorbijgestreefd. Hiermee is een extra bevestiging gevonden voor de stelling dat de mate waarin een teamleider zich inzet en de kwaliteit van de uitvoering van die interventie bepalend zijn voor de effectiviteit van de interventie.

De groep stijgers benadert op productieve en comfortabele energie de normscore van Bruch en Vogel (2011), de scores op lethargie en op corrosieve energie verbeteren wel aanzienlijk maar – en dan vooral de corrosieve energie – blijven ver van de normscore.

De Ancova-toets van de uitgebreide controlegroep (3) laat een eerste aanwijzing zien dat interventies een effect zouden kunnen hebben op productieve energie en comfortabele energie. In de correlatieanalyses op leiderschap, context en interventies, worden deze aanwijzingen sterker.

In tabel 10.9 wordt een opsomming gegeven van de sterke verbanden uit de correlatieanalyse en aan deze verbanden worden de verklaringen van de effecten van de verschillende variabelen op de energie van een team gekoppeld. De tabel laat zien dat op context na, alle variabelen een verband laten zien met de energieschaal. In dit hoofdstuk gaat het vooral over de vraag of de effecten op de energie zijn te verklaren vanuit de drie centrale thema's uit dit onderzoek: de rol van leiderschap bij interveniëren in de energie van een team, de invloed van contextfactoren op de energie van een team en tot slot de effecten van interventies die gepleegd worden op de energie van een team.

Variabele	Productieve energie	Comfortabele energie	Lethargie	Corrosieve energie	Energieschaal	Verklaring
Leiderschap						
Vertrouwen	--	--	--	--	.442[*]	Teamleiders met een substantiële of een sterke stijging op de energieschaal:
Waardering	.539^{***}	.498[*]	--	-.552^{***}	.546^{***}	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hebben meer (sociale) aandacht voor hun team en geven meer ondersteuning aan hun team.
Ondersteuning	.620^{***}	.524[*]	-.416[*]	-.538^{***}	.607^{***}	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zijn fysiek meer aanwezig in hun team en zijn toegankelijker.
TL gedragsverandering	.493[*]	.478[*]	--	-.386[*]	.463^{***}	<ul style="list-style-type: none"> ○ Positioneren zich meer als leider en nemen meer een positie in ten aanzien van hun MT en het hogere management. ○ Laten meer aanpassing en verandering van hun leiderschapsgedrag zien. <p>Investeren in de ondersteuning van het team en waardering laten blijken voor het werk van het team lijken het meest effectief te zijn voor de verbetering van de energie van het team.</p>
Context						
Context	--	--	--	--	--	<ul style="list-style-type: none"> ○ Context geeft geen verklaring voor mogelijke effecten van interventies op de energie van een team. ○ Teamleiders met een substantiële of een sterke stijging op de energieschaal geven minder gewicht aan belemmeringen die zij bij de uitvoering van interventies ervaren.
Interventie						
Inzet teamleider	.423[*]	.445[*]	--	--	.415[*]	Teamleiders met een substantiële of een sterke stijging op de energieschaal:
Aantal adviezen	.429[*]	.447[*]	--	-.613^{***}	.467[*]	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hebben bij het uitvoeren van interventies meer inzet getoond. ○ Zijn succesvoller in het plegen van interventies in het externe systeem. ○ Ervaren sterkere veranderingen in zowel het externe als in het interne systeem van een team <p>Meerdere adviezen op verschillende invalshoeken hebben meer effect op de energie dan een beperkt aantal adviezen.</p> <p>Interventies in het interne systeem van teams hebben een groter effect op de energie van een team dan interventies in het externe systeem.</p>
Verandering Ext. Systeem	--	--	--	-.480[*]	-.417[*]	
Verandering Int. Systeem	.674^{***}	.627^{***}	-.469[*]	-.554^{***}	.663^{***}	

Tabel 10.9 Samenvattende en concluderende tabel met kwalitatieve verklaringen voor de effecten van interventies op de energie van een team.

Er zijn sterke aanwijzingen dat leiderschap een effect heeft op de energie van een team. Met name de verandering van het leiderschapsgedrag van de teamleider lijkt effect te hebben. Als de teamleider in zijn team veel aanwezig en op die momenten ook toegankelijk is, veel aandacht geeft aan sociale processen in zijn team en duidelijk positie kiest in het managementteam van de afdeling, dan is het waarschijnlijk dat de energie in het team zal toenemen. Dit blijkt uit het feit dat teamleiders uit de onderzoeksgroep die interventies op dit terrein succesvol uitvoeren, hogere stijgingen op de energielabels en de energieschaal laten zien dan teamleiders die de interventies niet of minder effectief hebben uitgevoerd.

In de veranderingen of omstandigheden in de context van het team zijn slechts zeer beperkte aanwijzingen te vinden die effecten op de energie van een team zouden kunnen verklaren. Een kleine aanwijzing voor een verklaring is dat teamleiders met een grotere stijging op de energieschaal minder gewicht geven aan belemmeringen die ze hebben ervaren bij het uitvoeren van geadviseerde interventies. Ook geeft deze groep teamleiders aan dat belemmeringen minder te maken hebben met de organisatie, maar meer in de persoonlijke sfeer liggen.

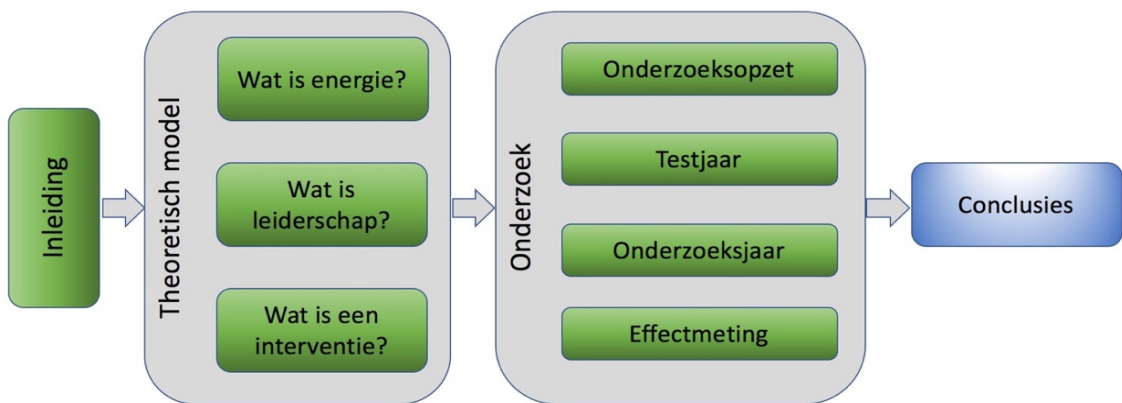
Het lijkt erop dat focus, gevoel van urgentie en prioritering bij het uitvoeren van interventies een verklaring kunnen geven voor het meer of minder stijgen van de scores op de energielabels en de energieschaal. Hoe groter de focus, hoe hoger een gevoel van urgentie en hoe hoger de prioriteit die gelegd wordt bij het uitvoeren van een interventie, hoe groter de kans dat de positieve (productieve en comfortabele) energie in het team zal toenemen en de negatieve (lethargie en corrosieve) energie zal afnemen. Met andere woorden, de inzet van de teamleider op de uitvoering van de geadviseerde interventies heeft grote invloed op de effecten van de interventie. Hiermee wordt eerder onderzoek naar de rol van de teamleider bij interventies bevestigd (Bronhorst et al., 2017; Nielsen en Randall, 2009; Nielsen, 2013).

Bij teamleiders met een grotere stijging op de energie van het team is gebleken dat interventies op het externe systeem (werkeisen, hulpbronnen en rollen) effect kunnen hebben op de energie van een team. Zij zijn in staat geweest om de condities voor het uitvoeren van de gevraagde werkzaamheden te verbeteren. Dat is opvallend, omdat veel beslissingen om het externe systeem te verbeteren of te veranderen niet tot de competenties van de teamleider behoren.

De interventies op het interne systeem (autonomie en controle, steunstructuur en leiderschap) van een team hebben een groter effect op de energie van een team dan interventies op het externe systeem van een team. Dit effect wordt vooral duidelijk bij de teamleiders en hun gepleegde interventies in teams die uiteindelijk een grotere verbetering op de energielabels en energieschaal hebben laten zien. Dit komt vooral naar voren bij interventies op de autonomie en de steunstructuur van een team.

Het aantal onderzochte teams in dit onderzoek is en blijft een beperking waardoor geen harde conclusies getrokken kunnen worden ten aanzien van de effectiviteit van interventies en de rol van het leiderschap. Geven de kwantitatieve analyses een eerste aanwijzing die effecten op het plegen van interventies kunnen verklaren, samen met de resultaten van de kwalitatieve analyses kan er niettemin

gesteld worden dat interventies effect hebben en dat (team)leiderschap daar een belangrijke rol bij speelt.



Hoofdstuk 11

Hoofdstuk 11. Conclusies en reflectie

Met dit hoofdstuk wordt de studie en het onderzoek naar de mogelijke beïnvloeding van organisatie-energie afgerond. Voorgaande hoofdstukken worden kort aangehaald om het theoretisch kader samen te vatten. De uitkomsten van het onderzoek worden per fase toegelicht: de testfase waarin meetinstrumenten en de onderzoeksmethode zijn getest, het onderzoeksjaar met het empirisch onderzoek in 24 teams en tot slot de effectmeting.

Na de samenvatting van het onderzoek volgen conclusies met betrekking tot de kwalitatieve en de kwantitatieve analyse van de effecten van de interventies. De samenvatting en analyse vormen de basis om antwoord te geven op de deelvragen en de hoofdvraag van het onderzoek.

In dit hoofdstuk komt vervolgens in een reflectie op de theorie en de praktijk, de vraag aan de orde welke bijdrage dit proefschrift geeft aan theorie en praktijk en wordt gereflecteerd op de betekenis van dit onderzoek op het vakgebied van de bestuurskunde. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een slotbeschouwing op de verkregen kennis uit dit onderzoek.

11.1 Probleemstelling en theoretisch kader

De probleemstelling van dit proefschrift is:

Op welke wijze kan de energie van een organisatie of organisatieonderdeel positief worden beïnvloed?

Deze probleemstelling leidt tot een theoretisch kader met drie kernconcepten, zijnde de drie theoretische deelvragen: 'Wat is energie?', 'Wat is leiderschap?' en 'Wat is een interventie?'. Energie is de duiding van een toestand waarmee een organisatie werkt aan de realisatie van haar doelstellingen. Leiderschap is het sturend mechanisme om die energie te beïnvloeden. En een interventie is de duiding van de wijze waarop energie kan worden beïnvloed.

Energie

Organisatie-energie is in hoofdstuk 2 gedefinieerd als "de mate waarin een organisatie in staat is het emotionele, cognitieve en handelingspotentieel weet in te zetten op een gemeenschappelijk doel" (Bruch en Vogel, 2005, 2011). Organisatie-energie zegt dus iets over het geactiveerde potentieel in een organisatie. Daarmee is organisatie-energie meer dan de som van de individuele energie die deelnemers aan de organisatie met zich mee brengen. Door de interactie (emotionele overdracht) tussen individuen in een groep (Hatfield et al., 1994; Barsade, 2002) en door het richten van die gezamenlijke energie op een organisatiedoel ontstaat organisatie-energie.

Door Bruch en Vogel zijn twee dimensies aan organisatie-energie toegevoegd, de kwaliteit en de intensiteit van de energie. Met deze twee dimensies wordt een kwadrant gevormd waardoor er vier energielabels binnen het begrip organisatie-energie ontstaan.

Productieve energie kent een hoge mate van positieve energie die het mogelijk maakt de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Comfortabele energie kent een lage maar positieve

intensiteit, waarbij in een juiste samenstelling routines vertrouwen geven maar dat de organisatie nog steeds alert blijft op externe prikkels.

Bij lethargie is er sprake van weinig energie met een negatieve signatuur met als gevolg dat het potentieel van de organisatie niet of beperkt wordt geactiveerd. Ten slotte is er corrosieve energie, een hoge mate van negatieve energie die zich tegen de organisatie en haar doelen kan richten.

Leiderschap

Leiderschap is een complex begrip dat in hoofdstuk 3 beschreven is. Leiderschap laat zich omschrijven in termen van leiderschapsstijl en in termen van leiderschapsgedrag (Van Wart, 2012). Leiderschap in organisaties doet zich voor op alle hiërarchische niveaus (Yammarino et al., 2005; DeChurch et al., 2010), van directeur tot aan teamleider.

In dit proefschrift wordt het leiderschap van teamleiders centraal gesteld. De leiderschapsstijl van de teamleider wordt benaderd vanuit drie verschillende theorieën, de self-determination theory (SDT), de transformationele leiderschapsstijl (TFL) (Bass, 1985) en de path-goal theory (House, 1996).

Leiderschapsstijl wordt gedefinieerd als *“het cumulatieve effect van alle kenmerken, vaardigheden en gedragingen, het wordt meestal gebruikt om te beschrijven wat de kern is – of op zijn minst een prominent aspect – van een verzameling van kenmerken van een leider”* (Van Wart, 2012).

SDT is een overkoepelende theorie met een focus op de effecten van sociaal-contextuele factoren op motivatie, gedrag en persoonlijkheid van de medewerkers. SDT geeft de medewerker de ruimte om zelfstandig besluiten te nemen en keuzes te maken (Gagné en Deci, 2005). De leider vertoont dan een ondersteunend gedrag ten aanzien van de medewerkers. Daartegenover staat een controlerend gedrag waarbij de medewerker ervaart dat hij dient te handelen conform de instructies van de leidinggevende.

Bij TFL inspireert de teamleider zijn mensen en motiveert hij hen met veel overtuiging. De teamleider daagt zijn mensen constant uit om het werk vanuit verschillende perspectieven te benaderen om tot creatieve oplossingen van problemen te komen. Daarbij heeft de teamleider veel aandacht voor sociale ondersteuning van zijn medewerkers waarbij hij zich richt op hun groei en ontwikkeling. Tot slot stelt de teamleider zich op als een rolmodel waarbij medewerkers de neiging hebben dat voorbeeld te volgen.

De path-goal theory is geen specifieke leiderschapsstijl, maar binnen deze theorie kunnen afhankelijk van de context meerdere leiderschapsstijlen worden toegepast. Deze zogenaamde contingentiefactoren zijn nodig om te kunnen bepalen of en hoe context de energie van een team beïnvloedt.

Zaccaro en Klimoski (2002) betogen dat leiders op verschillende niveaus verschillende rollen en verschillende behoeften hebben om die rollen te kunnen vervullen. De functies van leiderschap hebben op deze verschillende niveaus volgens hen dezelfde functies: richting bepalen, samenhang en samenwerking tussen interne en/of externe partijen en de kwaliteit van de uitvoering van het werk. Functies van leiderschap op verschillende niveaus kennen voor wat betreft scope, netwerk waarbinnen de leider functioneert en verantwoordelijkheden weer wel verschillen. Een enkel voorbeeld maakt dit duidelijk: de scope van een directeur bij het bepalen van een richting is bijvoorbeeld twee tot drie jaar, de scope van een teamleider bij het bepalen van een richting is veelal niet langer dan een jaar.

De effectiviteit van de organisatie valt of staat zodoende met de mate van communicatie, samenhang en vertrouwen tussen de verschillende hiërarchische niveaus.

Leiderschapsgedrag valt uiteen in drie typen gedrag (Van Wart, 2012): taak-, mens- en organisatiegericht gedrag. Taakgericht gedrag richt zich op het realiseren van de teamdoelen in termen van concrete resultaten en kenmerkt zich onder meer door monitoren en beoordelen van het werk, operationele planning, verduidelijken van de rollen binnen het team en het informeren van medewerkers.

Mensgericht gedrag richt zich vooral op het ondersteunen en ontwikkelen van medewerkers, onder meer door: consulteren, ontwikkeling van de medewerkers, motiveren van de medewerkers, sturen op (sociale) teamontwikkeling, hanteren van personele conflicten et cetera.

Organisatiegericht gedrag richt zich vooral op het functioneren en ontwikkelen van de organisatie als geheel en omvat het monitoren van de omgeving van de organisatie, strategische (personeels-) planning, uitspreken van de missie en visie van het team, netwerken en samenwerken en heldere besluitvorming.

Interventies

Een interventie is in deze dissertatie gedefinieerd als een bewuste en gerichte ingreep in (de energie van) een team met een verwachte uitkomst, uitgedrukt in termen van energie. De sleutelwoorden in deze definitie zijn team en interventie. Een team is een kleine groep mensen die elkaar beïnvloeden, een gezamenlijk doel nastreven, onderling afhankelijke rollen vervullen en complementaire vaardigheden bezitten (Yukl, 2013; Levi, 2013; Remmerswaal, 2013). Een bewuste ingreep vraagt om een inhoudelijke basis wil er sprake kunnen zijn van een verwachte uitkomst.

Een ingreep is gericht op zowel de groep als op de interactie tussen leden van de groep. Groepsdynamica leert dat een team functioneert op basis van een extern systeem en een intern systeem (Remmerswaal, 2013) waarbij het externe systeem een bedacht construct is en het interne systeem het resultaat van de interactie tussen de teamleden. Het interne systeem bepaalt in hoge mate het gedrag van de groep. Inzicht in de groepsdynamiek is van belang voor het ontwerp van een interventie.

De stressmanagementtheorie vormt de tweede basis voor het ontwerp van een interventie. Dit komt voort uit het idee dat onder de ontwikkeling van het concept energie ligt (Bruch en Ghoshal, 2002; Schaufeli en Bakker, 2014), namelijk dat burn-out kan worden omgezet naar een psychologisch positief concept (Seligman, 2006, Seligman en Csikszentmihalyi, 2000) van organisatie-energie en bevlogenheid. Door het realiseren van specifieke condities in een organisatie kan positieve energie gegenereerd worden.

Groepsdynamica en stressmanagementtheorie leiden tot zes inhoudelijke invalshoeken voor het ontwerpen van interventies, met als eerste de invalshoeken voor interventies op het externe systeem:

- Werkspecifieke eisen (Cooper et al., 2014; Yukl, 2009).
- Hulpbronnen (Schaufeli en Bakker, 2004; Bruch en Vogel, 2011; Cranwell-Ward en Abbey, 2005; Remmerswaal 2013).
- Rollen (O'Driscoll en Beehr, 1994; Cooper et al., 2001; HSE, 2012; Bruch en Vogel, 2011; Cranwell-Ward en Abbey, 2005).

Als de tweede invalshoeken voor interventies op het interne systeem:

- Autonomie en controle (Langfeld en Moye, 2004; Cox, 1993; Rietzschel, 2015; Tops, 2007).
- Steunstructuur (Motowido et al., 1986; Cox, 1993; Einerson, 2000; HSE, 2012; Remmerswaal 2013).

- Leiderschap (Bass, 1990; Podsakoff, 1990; Deci et al., 2002; Stoker en de Korte 2001; Van Wart, 2012; Kuiper, Groeneveld (2014); Tilman en Cooper, 2016).

11.2 Het onderzoek

Om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag is vanuit een quasi experimenteel design (Baarda et al., 2012) een veldexperiment uitgevoerd. Hierbij is gebruik gemaakt van de instrumenten enquête, het focusgesprek en het interview. De resultaten van de onderzoeksgroep zijn vergeleken met controlegroepen. In het onderzoek is nadrukkelijk niet gekozen voor observatie en interpretatie maar om actief deel te nemen aan het proces van verbetering van de energietoestand van een team. Om die reden zijn elementen van actieonderzoek aan het onderzoeksdesign toegevoegd, dit zijn: gerichte adviezen voor interventies, het houden van voortgangsgesprekken met betrekking tot de uitvoering van de interventies en ondersteuning aan de teamleiders. Het onderzoek kent drie fasen: het testjaar (hoofdstuk 6), het onderzoeksjaar (hoofdstuk 7 en 8) en de kwantitatieve en kwalitatieve analyse van de resultaten (hoofdstuk 9 en 10).

Het onderzoek is verricht in het concern van de gemeente Rotterdam. In het testjaar hebben 12.151 medewerkers een enquête ontvangen waarvan 48.6 % de enquête volledig heeft ingevuld. In het onderzoeksjaar zijn 10.237 medewerkers benaderd en heeft 52.9% de enquête ingevuld.

In het testjaar en het onderzoeksjaar zijn respectievelijk 730 en 695 leidinggevenden geënuquêteerd, daarvan hebben in het test jaar 502 leidinggevenden de enquêtes daadwerkelijke ingevuld (respons 68.8%) en in het onderzoeksjaar hebben 484 leidinggevenden de enquête ingevuld (respons 69.6%). In het testjaar en in het onderzoeksjaar zijn respectievelijk 245 teams en 251 teams voorzien van een energiescore, uit deze teams zijn 13 en 25²⁶ teams geselecteerd om aan het onderzoek deel te nemen. In totaal zijn er 112 focusgesprekken gehouden met de teams, 140 interviews met de teamleiders, 45 voortgangsgesprekken (alleen in het onderzoeksjaar) met de teamleiders, 38 eindgesprekken met de teamleiders, 102 gesprekken met de interviewers en 38 adviesgesprekken. Er zijn meer dan 2500 pagina's transcript gelezen en gecodeerd.

Het testjaar

Het testjaar is vooral gebruikt voor het testen van de meetinstrumenten en de onderzoeksopzet. Bij het testen van de meetinstrumenten is gebleken dat de in dit onderzoek gebruikte Organizational Energy Questionnaire (OEQ12) een zwakke Cronbach's Alpha²⁷ (CA) kent en een factoranalyse die laat zien dat de vier energielabels niet gereproduceerd kunnen worden. De OEQ(12) is in die zin een methodologisch een zwak instrument. Echter, negen vragen meten gezamenlijk wel een factor waarmee een energieschaal geconstrueerd is. Deze schaal maakt het als eerste mogelijk om op een eenvoudiger wijze teams te selecteren voor het onderzoek. Belangrijk is dat de ontwikkeling van energie van de teams door de jaren heen gevolgd kan worden en dat teams onderling vergeleken kunnen worden.

Door een variantieanalyse is vastgesteld dat er voldoende interne variantie is, dat wil zeggen dat het optellen van energiescores van alle leden van een team een valide beeld geeft van de energietoestand

²⁶ Eén team is na het eerste focusgesprek uit het onderzoek genomen.

²⁷ Van der Zwan (2017) komt in zijn onderzoek tot een soortgelijke conclusie.

van een team. Dit leidt tot de slotsom dat de OEQ(12) weliswaar een aantal beperkingen kent maar geschikt is als meetinstrument van teamenergie.

Ook bij de Problems at Work (PAW) questionnaire – een instrument dat een ondersteunende en een controlerende leiderschapsstijl meet – is gebleken dat de vier subschalen in dit instrument niet één schaal vormen. Meer belangrijk is de constatering dat een ondersteunende en een controlerende leiderschapsstijl geen directe invloed hebben op de energie van een team. Een belangrijke conclusie is dat uit een regressieanalyse blijkt dat leiderschapsstijl middels interactie met contextvariabelen wel invloed heeft op de energie van een team, hetgeen in lijn is met de contingentietheorie van leiderschap (Kaptein, 2001). Gezien het ontbreken van directe invloed van deze leiderschapsstijlen is besloten om voor het onderzoeksjaar te kiezen voor het onderzoeken van de invloed van een transformationele leiderschapsstijl op de energie van een team.

In het testjaar is ook gebleken dat de onderzoeksopzet aanpassing behoefde. De interviews, de verslaglegging van de interviews en de beoordeling van de interviews bleken te weinig nauwkeurig om een goede analyse van de energietoestand van een team te kunnen maken. Naar aanleiding van deze constatering wordt in het onderzoeksjaar gebruik gemaakt van geluidsopnamen die in letterlijke transcripten worden uitgewerkt, waardoor de codering van de interviews verbeterd kan worden.

Bij het ontwerpen van interventies is gebruik gemaakt van de kenmerken van de verschillende energielabels zoals die door Bruch en Vogel zijn omschreven. Deze theoretische basis bleek onvoldoende om adequate interventies te kunnen adviseren. Dit heeft geleid tot het herzien van het theoretisch kader voor wat betreft de interventies.

Het onderzoeksjaar

In het onderzoeksjaar is wederom de OEQ(12) getoetst op de validiteit van het instrument. De CA's en de factoranalyse tonen wederom de beperking van het meetinstrument aan. Om zeker te weten dat de interne validiteit van het instrument voldoende is, is er een intra class coëfficiënt (ICC) berekend. De ICC(2) stelt vast of de optelsom van individuele energiescores daadwerkelijk de energie van een team weergeeft en de ICC(1) stelt vast of de scores van de teams voldoende variatie laat zien. Zowel de ICC1 en als de ICC(2) voldoen aan de gestelde normwaarden. Daarmee is definitief vastgesteld dat energiescores van de teams betrouwbaar zijn om in dit onderzoek te gebruiken.

De TFL is gebruikt om de invloed van leiderschapsstijl op de energie van een team te meten. Net als in het testjaar blijkt dat TFL geen directe invloed heeft op energie. Wat in het onderzoeksjaar wel bevestigd wordt is dat TFL middels interactie met contextfactoren weldegelijk de energie van een team beïnvloedt. Leiderschapsstijl interacteert in zowel het testjaar als het onderzoeksjaar de teamkenmerken te weten: gemiddelde functieschaal van het team, geslachtskenmerken van het team en de gemiddelde leeftijd van het team.

Ten bate van het ontwerpen van interventies is een nieuw theoretisch kader ontwikkeld. Dit kader heeft zes invalshoeken voor het ontwerpen van interventies opgeleverd en heeft de opzet van het focusgesprek hervormd. In combinatie met de letterlijke transcripten van de focusgesprekken konden de

gesprekken op een gestructureerde wijze worden gecodeerd. Dit vormde de basis voor een adequate analyse van de energietoestand van een team. Het nieuwe kader en de analyse heeft uiteindelijk een pakket opgeleverd van dertig praktische en direct uitvoerbare adviezen voor interventies op de energie van een team.

Uit de kwalitatieve analyse van de energiescores komt in dit onderzoek naar voren dat de balans tussen werkeisen en hulpbronnen, de aanwezigheid of afwezigheid van een adequate steunstructuur en leiderschap de voornaamste factoren vormen die de energie van een team positief of negatief beïnvloeden.

De effectmeting

Voor de effectmeting is gebruik gemaakt van een kwantitatieve en een kwalitatieve analyse. Uit de kwantitatieve analyse komt in eerste instantie naar voren dat er onvoldoende statistisch bewijs is voor de effecten van interventies op de energie van een team. Er blijken echter wel een aantal aanwijzingen te zijn die een effect vermoeden van interventies op de energie van een team.

Een transformationele leiderschapsstijl heeft geen directe invloed op de energie van een team. In het onderzoek is er daarom voor gekozen niet langer naar het effect van een leiderschapsstijl te kijken maar naar afzonderlijke gedragsaspecten zonder daar een specifieke stijl aan toe te kennen. Uit een exploratieve correlatieanalyse blijkt dat specifieke vormen van leiderschapsgedrag een verband laat zien met energie. Een tweede verband wordt aangetroffen tussen interventies en energie. Uit dit verband blijkt vooral dat de inzet van de teamleider op de uitvoering van een interventie verband heeft met de energieverandering in een team. Ook het aantal adviezen dat een teamleider krijgt laat een sterk verband met energie zien. Adviezen voor interventies op het interne systeem van een team (ervaren autonomie, steunstructuur en leiderschap) hebben een sterker effect op energie dan adviezen op het externe systeem (werkeisen, hulpbronnen en rollen). Met deze exploratieve correlatieanalyse is een tweede aanwijzing gevonden voor een mogelijk effect van interventies op de energie van een team.

Om deze aanwijzingen nader te onderzoeken is een kwalitatieve analyse uitgevoerd waarbij de nadruk ligt op het onderzoeken van verschillen tussen de teams met een daling, een gelijkblijvende score en een lichte stijging op de energieschaal en de teams met een sterke of een substantiële stijging op de energieschaal. Hieruit komt naar voren dat teams van de teamleiders die hun leiderschapsgedrag veranderen, meer vertrouwen hebben in de uitvoering van het werk, waardering voor het werk van de medewerkers uitspreken en hun medewerkers ondersteunen bij de uitvoering van het werk, een sterker stijging laten zien dan teams van teamleiders die lager scoren op deze leiderschapsgedragingen.

Teamleiders met een sterke of substantiële stijging van de energieschaal zijn ook meer in staat om veranderingen in het externe systeem te bewerkstelligen. Teamleden van dit soort teamleiders spreken uit dat zowel het externe systeem als het interne systeem in positieve zin is veranderd. Met andere woorden: teamleiders die een hoge mate van inzet laten zien op de uitvoering van de interventies,

bewerkstelligen positieve veranderingen op de energie van een team. Interventies hebben dus effect als de kwaliteit van uitvoering van de interventie hoog is.

11.3 Beantwoording van de probleemstelling en de deelvragen

In paragraaf 11.1 is antwoord gegeven op de deelvragen van het theoretisch kader en met de samenvatting van de uitkomsten van het onderzoek kan ik nu de antwoorden op de drie resterende deelvragen formuleren: *‘Welke contextfactoren hebben invloed op organisatie-energie?’*, *‘Wat is de rol van het leiderschap bij het beïnvloeden van energie?’* en tot slot *‘Welke interventies om organisatie-energie te beïnvloeden zijn effectief?’*.

Context heeft in dit onderzoek twee betekenissen. In de eerste plaats de grote context van een team zijnde factoren als economische omstandigheden, reorganisaties, invoering van Het Nieuwe Werken et cetera. In de tweede plaats de zogenaamde kleine context, zijnde factoren als de opgegeven taak van een team en de kenmerken van die taak alsmede de kenmerken van het team.

De invloed van de grote context is niet aangetoond in dit onderzoek. De verklaring kan de gelijkvormigheid van de grote context zijn waarmee alle teams te maken hebben gehad, vooral als gevolg van het gegeven dat het onderzoek een enkele casus omvat. Er zijn echter ook andere (sterke) aanwijzingen dat de invloed van factoren binnen de grote context niet van invloed zijn op de energieontwikkeling van een team. De teamleiders van teams met een sterke stijging op de energieschaal geven desgevraagd aan nauwelijks belemmeringen uit de grote context te ondervinden, als zij al belemmeringen aangeven dan hebben die meer betrekking op persoonlijke omstandigheden. Het antwoord op de deelvraag *‘Welke contextfactoren hebben invloed op organisatie-energie?’* wordt gevonden in de kleine context. De invloed van de kleine context is in zowel het test- als het onderzoeksjaar aangetoond. Kenmerken van het team en type team laten effecten zien op verschillende energielabels. Interactievariabelen (kenmerken team*type leiderschap) laten effecten zien op zowel energielabels als de energieschaal.

De rol van het leiderschap is cruciaal te noemen als antwoord op de deelvraag *‘Wat is de rol van het leiderschap bij het beïnvloeden van energie?’*. De teamleider bepaalt door zijn inzet en focus in hoge mate het effect van de interventie. Een conditie hierbij is het internaliseren van de analyse van de energietoestand van het team en een ervaren urgentie om de energie te willen verbeteren.

De transformationele leiderschapsstijl van de teamleider heeft nauwelijks effect op de energie van het team, alleen als interactievariabele met kenmerken van het team zijn effecten waar te nemen. Specifieke vormen van leiderschapsgedrag daarentegen heeft wel invloed op energie. Getoond vertrouwen dat het team zijn taken uitvoert, uitgesproken waardering voor het werk van het team en ervaren ondersteuning van de teamleider van medewerkers blijken belangrijke leiderschapsgedragingen te zijn.

Een belangrijke rol van de teamleider is de mate waarin de teamleider in staat is leiding te geven “naar opzij en naar boven”²⁸. Aandacht krijgen voor de noden van het team, zorgdragen voor de juiste hulpbronnen om gegeven taken uit te voeren en bescherming bieden tegen verstorende invloeden kunnen door een teamleider als succesvolle interventie worden ingezet. Voorwaarde is dat die interventie door

²⁸ Hier wordt gerefereerd aan het zogenaamde 3D-leiderschap. Zie ook paragraaf 11.9.

het hogere management wordt gedragen en de interventie van de teamleider met ondersteunende interventies van het hogere management wordt versterkt.

De deelvraag *'Welke interventies om organisatie-energie te beïnvloeden zijn effectief?'* is de moeilijkste vraag om te beantwoorden. Hard methodologisch bewijs voor de effectiviteit is immers niet gevonden. Dat leidt voor mij echter niet tot de conclusie dat interventies geen effect hebben, er zijn sterke aanwijzingen dat interventies invloed hebben op de energie van een team. In de eerste plaats blijken de zes invalshoeken voor het ontwerpen van een interventie zeer goed aan te sluiten bij de energievraagstukken die in de teams naar voren komen. Daarmee kan een juiste analyse en een passend advies voor verbetering van de energie worden gegeven.

Uit het onderzoek blijkt dat interventies op het interne systeem van een team (autonomie en controle, steunstructuur en leiderschap) een positief effect hebben op de energie van het team. Interventies op het externe systeem van een team (werkeisen, hulpbronnen en rollen) blijken in het algemeen minder effect te hebben. Echter, bij teams met een substantiële of sterke stijging op de energieschaal is een ander beeld zichtbaar. In deze teams hebben de teamleiders een hoge mate van inzet getoond op de uitvoering van de interventie en dan blijkt dat interventies op het externe systeem van het team naar de perceptie van het team meer effect te hebben dan in de teams met een matige stijging of daling op de energieschaal. Met andere woorden, met een adequate analyse van de energietoestand, een passend advies en een juiste kwaliteit van de uitvoering wordt de energietoestand van een team positief beïnvloed, waarbij die invloed sterker is op het interne systeem dan op het externe systeem.

Als ik de resultaten van het onderzoek en de beantwoording van de empirische deelvragen overzie kom ik tot het volgende antwoord op de hoofdvraag *'Op welke wijze kan de energie van een organisatie of organisatieonderdeel positief worden beïnvloed?'*: door het plegen van interventies kan onder een viertal condities de energie van het team verbeteren:

- De eerste conditie is dat een degelijke analyse gemaakt moet worden van de energiescores, de scores als zodanig geven weinig tot geen handvatten voor een interventie. Het team zelf speelt een cruciale rol bij het maken van de analyse van de energiescores, zowel bij het achterhalen van feiten en omstandigheden als bij het achterhalen van de emoties rond die feiten en omstandigheden. Deze analyse moet door de teamleider en het team onderschreven worden. De zorg voor een gedeelde en gedragen analyse is een verantwoordelijkheid van de organisatie (bijvoorbeeld van HRM). De teamleider wordt zo in staat gesteld draagvlak te verkrijgen voor de implementatie van interventies.
- Een tweede conditie is betrokkenheid van het hogere management (afdelingshoofden en directie) bij het implementeren van interventies. Op een aantal zaken binnen bijvoorbeeld de balans tussen werkeisen en hulpbronnen, heeft een teamleider niet de bevoegdheid en mogelijkheid besluiten te nemen. Tevens moet een teamleider zich gedekt en gesteund weten bij de implementatie van de geadviseerde interventies. Tot slot moet de teamleider focus en prioriteit kunnen geven aan het uitvoeren van de interventies en gezien de werklast van de teamleiders in dit onderzoek gaat die prioriteit vrijwel zeker ten koste van andere prioriteiten. Hoger management moet die nieuwe focus en prioriteit van de teamleider willen ondersteunen.

- Een derde conditie is dat teamleiders kennis en vaardigheden hebben of moeten kunnen verwerven ten aanzien van aspecten van leiderschap, groepsdynamica en stressmanagement. Inzicht in het eigen leiderschap maakt het mogelijk om dit leiderschap te toetsen aan eventuele verwachtingen van het team en het leiderschap of de verwachtingen ten aanzien van het leiderschap aan te passen.
Inzichten in aspecten van groepsdynamica en stressmanagement maken het mogelijk om zelfstandig of geadviseerde interventies uit te voeren. Kennis op dit gebied kan de kwaliteit van de uitvoering interventies vergroten.
Het uitvoeren van interventies is voor teamleiders vaak een tocht door onbekend terrein. Kennis alleen is op zichzelf niet voldoende om effectieve interventies uit te voeren. De praktijk is vaak weerbarstig. Ervaringen delen met andere teamleiders kan behulpzaam zijn bij het in de praktijk brengen van verworven kennis. Door intervisie of soortgelijke ondersteuningsactiviteiten kan de kwaliteit van de uitvoering van interventies toenemen.
- De vierde en laatste conditie is de intrinsieke motivatie of wil om de geadviseerde interventies uit te voeren. Intrinsieke motivatie kan worden versterkt als de vaardigheden/kennis van de teamleider passen bij de uitdaging die de geadviseerde interventies vraagt. Als de derde conditie (kennis en vaardigheden) is ingevuld, hangt de kwaliteit van de implementatie van de interventie eigenlijk af van de wil van de teamleider om de interventie (goed) uit te voeren. De teamleider moet de noodzaak en de urgentie voelen/hebben om een interventie uit te voeren. Als vervolgens de tweede conditie (steun van het hogere management wordt ingevuld) dan zal er ruimte en veiligheid ontstaan om de interventie te implementeren.
Met andere woorden, kennis, vaardigheden en uitdaging zijn in de juiste balans om optimale intrinsieke motivatie (flow) te verwerven. Intrinsieke motivatie is dan de motor van een kwalitatief hoogwaardige implementatie van een interventie.

Deze vier condities zijn uiteindelijk doorslaggevend voor de kwaliteit van de implementatie en de inzet waarmee de interventie gepleegd wordt. Kwaliteit van de uitvoering en de mate van inzet bepalen uiteindelijk de mate waarin de energie van een team kan verbeteren.

11.4 Reflectie op de kernthema's

Met inachtneming van een viertal condities is geconcludeerd dat interventies effect hebben op de energie van een team. Om tot die conclusie te komen is veel theorie bestudeerd ten bate van een inhoudelijk kader om tot een model van interventies te komen. De theorie omvat discussies over energie, leiderschap en interventies. Meer dan twee jaar is onderzoek gedaan naar de praktijk van de interventies en de mogelijke effecten van de interventies. Een verrassing in het onderzoek was de invloed van kenmerken van een team die in samenhang met leiderschapsstijlen effecten laten zien op de energie van een team. De context vraagt om een nadere duiding en om die reden wordt context – naast de drie kernthema's – toegevoegd aan deze reflectie.

Door te reflecteren op de theorie en het onderzoek bepaal ik een eigen positie in het discours over energie, leiderschap en interventie. Ik geef in onderstaande paragrafen aan wat mijn model van interventies, mijn onderzoek en resultaten aan de wetenschap toevoegt.

Naast mijn rol als wetenschapper, speel ik ook een actieve rol in het onderzoek en ben ik verbonden aan de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Dat heeft mij dan ook dagelijks

geconfronteerd met de uitvoering van de interventies en de gevolgen daarvan. Die ervaring maakt een reflectie op de implicaties voor de praktijk van de organisatie onvermijdelijk.

Energie

Bruch en Vogel (2005, 2011) definiëren organisatie-energie als het vermogen van een organisatie om haar emotionele, cognitieve en handelingspotentieel in te zetten. Om die energie te meten hebben zij de Organizational Energy Questionnaire ontwikkeld. Op zich – maar met een paar methodologische zwakke punten – een bruikbaar instrument om de energietoestand in een organisatie in kaart te brengen.

Bruch en Vogel hebben hun methode ingericht op basis van de zelfrapportage van leidinggevenden en op de mening van medewerkers ten aanzien van de energie van het team. In mijn onderzoek heb ik conform de methode van Bruch en Vogel de vragen door de medewerkers en de teamleiders laten beantwoorden. Dan blijkt hoe groot de verschillen tussen de leidinggevende en de medewerkers zijn, veelal onderschat of overschat de leidinggevende de energie van zijn team. Het energiebeeld dat naar voren komt vanuit de beantwoording door de medewerkers is een betrouwbaarder beeld gebleken dan het beeld dat de leidinggevenden van de energie van hun team hebben. Dat blijkt uit de uitgebreide analyse van de energietoestand van het team die is opgenomen in het advies van de teamleider. De antwoorden van de teamleden zijn gegeven op een selectie van de energievragen. In de antwoorden wordt uitgebreid ingegaan op oorzaken van energielekken en energiegevers. De vragen zijn op hun beurt de basis voor de berekening van de energiescores. Aan de teamleider wordt altijd de vraag gesteld of hij de analyse van de energietoestand herkent en of hij de analyse kan onderschrijven. In geen enkel geval is de analyse afgewezen, soms is de analyse aangevuld of genuanceerd zonder afstand te nemen van de kern van de boodschap.

De vragenlijst is tevens geen diagnose-instrument, na een meting kan geconstateerd worden dat er iets aan de hand is in een organisatie maar kan niet bepaald worden wat er aan de hand is. Om de diagnose wel te kunnen stellen heb ik in het onderzoek een instrument toegevoegd, namelijk interviews met het team als focusgroep. Aan hand van de uitkomsten van het interview kan betekenis gegeven worden aan de energiescores. De vragenlijst en de uitkomst van de interviews geven een vrij nauwkeurig beeld van de energietoestand van een team en de oorzaken die hieraan ten grondslag liggen.

Bruch en Vogel benaderen organisatie-energie letterlijk als de energie van de organisatie. Een dergelijke benadering levert per definitie een te algemeen en abstract beeld op. Mijn onderzoek laat zien dat op het kleinste organisatieonderdeel (een team) er zeer grote verschillen in de energie zichtbaar worden. Ook Van der Zwan (2017) maakt in zijn onderzoek een bewuste keuze om op het laagste organisatieniveau (een team) energiescores te berekenen. In de praktijk liggen binnen de onderzochte organisatie op clusterniveau de scores op de vier energielabels en de energieschaal zeer dicht bij elkaar en zijn de verschillen op teamniveau erg groot. Het belang hiervan is dat door organisatie-energie op teamniveau te bepalen het mogelijk wordt om maatwerk per team te leveren voor het oplossen van energieproblemen.

De definitie van Bruch en Vogel – *‘organisatie-energie is de mate waarin een organisatie in staat is het emotionele, cognitieve en handelingspotentieel weet in te zetten op een gemeenschappelijk doel’* – is beperkt of misschien zelfs wel onvolledig.

De invloed van individuen op het functioneren van een (organisatie)onderdeel kan heel groot zijn. Als eerste noem ik de intrinsieke motivatie van de individuele medewerker en de facilitering daarvan (Ryan, Deci, 2000). Indien de intrinsieke motivatie of de individuele zingevingsvraag van de medewerkers in lijn zijn met de organisatiedoelen, dan is het hoogstwaarschijnlijk dat de energie in dat organisatieonderdeel van positieve aard en hoog zal zijn. Dit kan worden afgeleid uit uitspraken van medewerkers in de focusgesprekken. In een cluster wordt als gevolg van bezuinigingen en de daaruit volgende beleidswijzigingen een aantal organisatiedoelstellingen substantieel gewijzigd. Van medewerkers wordt verwacht dat zij van een uitvoerende taak overgaan naar een regievoerende taak, waardoor de afstand tot de burger toeneemt. Hiermee wordt de afstand tussen het organisatiedoel en de intrinsieke motivatie groter en dat heeft een negatieve invloed op de energie van de organisatie. Pas als de medewerkers in hun nieuwe rol weer intrinsieke motivatie kunnen ontwikkelen kan energie weer toenemen.

Als tweede is er de interactie tussen mensen en de emotionele overdracht die dan plaatsvindt (Hatfield et al., 1994; Barsade, 2002). Deze interactie kan zowel een positieve als een negatieve invloed hebben op de energie. Cross et al. (2003) maken deze invloed meer expliciet door onder andere te stellen dat interactie tussen mensen in een betekenisvolle bijdrage verantwoordelijk is voor het ontstaan van energie. Met andere woorden, als individuen elkaar vinden op zingeving en daarmee een bijdrage kunnen leveren aan de organisatiedoelen, dan zal er energie ontstaan. Energie die kan leiden tot prestaties, die op hun beurt kunnen leiden tot trots en trots is weer een drijfveer van zingeving (Schaufeli en Bakker, 2004). De interactie tussen mensen oftewel groepsdynamiek kan dus een positieve of negatieve invloed hebben op de mate waarin het potentieel van een organisatie ook daadwerkelijk ingezet kan worden.

Een nieuwe definitie van energie is dan: *‘intrinsieke motivatie van de leden van het team die onderling interacteren waardoor emotie, kennis en fysieke kracht worden samengebracht tot organisatie-energie, zodat gezamenlijke en gedeelde doelen gerealiseerd worden’*.

Leiderschap

Door te kiezen voor energie op teamniveau is tegelijkertijd een keuze gemaakt voor leiderschap op het laagste managementniveau, in dit geval de teamleider. Uit het literatuuronderzoek en het veldonderzoek komt een dubbel beeld, wellicht zelfs een tegengesteld beeld naar voren. Zaccaro en Klimoski (2002) stellen vast dat alle managementlagen in principe dezelfde functies hebben: richting bepalen, samenhang en samenwerking realiseren en de uitvoering van de activiteiten van de organisatie. Op deze wijze hechten zij hetzelfde belang aan de positie van het topkader als aan de positie van de teamleider. Stoker en de Korte (2001), Kuiper en Groeneveld (2014), Tilman en Cooper (2016) benadrukken het belang van een goed functionerend middenkader en goed functionerende teamleiders.

Boies et al. (2015) stellen vast dat communicatie en vertrouwen een sleutelrol spelen in de verbinding tussen de verschillende managementlagen. Ik moet constateren dat in dit onderzoek niet blijkt dat het belang van de rol en positie van de teamleider in voldoende mate wordt onderschreven door het hogere management en dat de communicatie en het vertrouwen tussen het hogere management en de teamleiders verre van optimaal zijn. Ik baseer dat op twee thema's die uit de gesprekken met de teamleiders naar voren komen. Als eerste het feit dat er op vrij grote schaal geklaagd wordt over de aanwezigheid en toegankelijkheid van hulpbronnen en dat die klachten zich al meerdere jaren voordoen. Voor een deel van de klachten geldt dat teamleiders zijn opgehouden met pogingen hier verbetering in te brengen. Als tweede, de vrij grote afstand die door de teamleiders ten aanzien van de directie wordt ervaren, er is sprake van weinig direct contact. Contacten lopen vooral via de lijn of via de staf.

Teamleiders zijn vrijwel zonder uitzondering gedreven mensen die veelal de burger en de uitvoering van het werk centraal stellen. Zij vertonen echter regelmatig serviel gedrag door akkoord te gaan met nieuwe opdrachten zonder dat daar adequate hulpbronnen tegenover staan. Weinig teamleiders onderhandelen met het hogere management over de balans tussen werkeisen en hulpbronnen. Toenemende werkeisen en afnemende hulpbronnen spelen in vrijwel alle teams binnen het concern een rol van betekenis wat een valide verklaring is voor de erg hoge score op corrosieve energie. De teamleiders die een sterke stijging op de energieschaal hebben laten zien vertonen op onderdelen een gedrag dat past bij een teamleider die zijn positie en rol in de organisatie op de juiste waarde schat. Bijvoorbeeld de confrontatie aangaan met je directeur over een genomen besluit of hardnekkig blijven vragen om een personeelstekort op te lossen. Naar mijn mening is de teamleider degene die verandering in deze situatie kan en moet aanbrengen en daartoe moet hij zelf het belang van de positie en de rol van de teamleider inzien. Als irrationele gedachten (Ellis en Dryden, 1987) zoals *"je kan het toch niet veranderen"* of *"ze luisteren toch niet"* plaats maken voor constructieve gedachten, dan zal gedrag uiteindelijk het gedrag van de teamleider veranderen van serviel naar assertief. Dat kan door 3D-leiderschap te tonen. Als teamleider geef je niet alleen leiding aan je medewerkers, geef je horizontaal leiding aan de collega's in het managementteam van je afdeling en verticaal leiding aan de bovengeschaten (Yukl, 1992; Tilman en Cooper, 2016). Dit onderzoek is uitgevoerd in een enkele organisatie, de hier geponeerde stelling van 3D-leiderschap is echter geldig voor meer organisaties met meerdere managementlagen.

Bij de opzet van het onderzoek was ik in de veronderstelling dat leiderschapsstijl van invloed zou zijn op de energie van een team. Ik baseerde dat op de uitspraken van Bruch en Vogel (2005) over de invloed van transformationeel leiderschap op energie. Kuiper en Groeneveld (2014) kwamen met de invloed van transformationeel leiderschap op de prestaties van een team tot een soortgelijke conclusie. Uit het onderzoek kwam echter naar voren dat leiderschapsstijl zoals hier gemeten op zichzelf geen directe invloed lijkt te hebben op de energie van een team, maar interacterend met kenmerken als onder andere gemiddelde leeftijd, functieschalen, geslacht van het team, geslacht leidinggevende, type team en omvang van het team, is er echter wel een effect geconstateerd. Ik zal daar in de reflectie op het kernthema context verder op ingaan.

Specifieke vormen van leiderschapsgedrag heeft daarentegen wel invloed op de energie van een team. In het onderzoek bleek dat leiderschap door de medewerkers vooral omschreven werd in termen van specifieke gedragingen die een teamleider wel of niet liet zien. In de gesprekken met de teamleiders kwam naar voren dat bij een meerderheid van de teamleiders een ander beeld met betrekking tot hun leiderschap bestond. In het onderzoeksjaar is de vragenlijst van Podsakoff (1989) dan ook zowel aan de teamleider als aan het team voorgelegd en ook dan blijkt in de meeste gevallen verschil van perceptie te bestaan tussen het leiderschap zoals de teamleider denkt te laten zien en het leiderschap zoals dat door het team wordt ervaren. Verschillen in perceptie van het leiderschap van de teamleider kunnen een risico met zich meebrengen.

Het kan zijn dat het verschil in perceptie veroorzaakt wordt doordat de medewerkers andere verwachtingen hebben ten aanzien van het leiderschap. Als die verwachtingen voor de teamleider onduidelijk of onbekend zijn, kunnen besluiten of interventies van de teamleider geen, te weinig of een verkeerd effect hebben op de medewerkers. Als de teamleider een stijl heeft die veel ruimte geeft aan medewerkers, maar medewerkers die ruimte niet willen innemen omdat zij meer instructie en uitleg willen hebben, dan kan er onrust, verwarring of zelfs een gevoel van onmacht of onveiligheid ontstaan. Omgekeerd is zo mogelijk nog een groter risico. Als een team ruimte nodig heeft om optimaal te kunnen presteren en deze ruimte wordt door de teamleider niet gegeven, dan kan de energie van een team afnemen en zullen de prestaties en ontwikkeling van het team afnemen.

Op alle zes dimensies van de vragenlijst van Podsakoff zijn dergelijke risico's te onderscheiden. Er zou om de hiervoor omschreven redenen dus meer aandacht moeten zijn voor het bij elkaar brengen van de beide percepties, waarmee de verhouding tussen leidinggevende en medewerker kan verbeteren. Een tweede argument om meer aandacht te schenken aan perceptieverschillen is dat een gedeelde perceptie van het getoonde leiderschap(sgedrag) een productieve werksfeer zal stimuleren (Reese en O'Karma, 1980).

Uit het onderzoek komt het gebrek aan aanwezigheid en toegankelijkheid van de teamleider – zoals ervaren door het team – nadrukkelijk naar voren. Het was de aanleiding voor het meest simpele en platte advies voor een interventie: *'Meer aanwezig en toegankelijk zijn'*. Plat en simpel maar wel een van de belangrijke adviezen. In het proefschrift neemt groepsdynamiek een belangrijke plaats in, het heeft effect op de energie van een team en het maakt onderdeel uit van het bepalen van de invalshoeken voor het ontwerpen van interventies. Uit het onderzoek blijkt dat teamleiders het erg druk hebben. Dit komt wordt voor een deel doordat de organisatie veel taken bij de teamleiders neerlegt. Het gevolg hiervan is dat de teamleider door zijn fysieke en/of mentale afwezigheid het risico loopt de ontwikkelingen in de groepsdynamica van zijn team niet waar te nemen en dus niet op tijd kan interveniëren als dat nodig is. Het geven van sociale aandacht aan de medewerkers blijkt in de praktijk veel invloed te hebben op de energie van een team. Bronkhorst et al. (2017) komen tot eenzelfde soort conclusie: de sociale interactie tussen een teamleider en het team bepalen de impact van de interventie. Het kunnen geven van sociale aandacht of het realiseren van sociale interactie te kunnen realiseren vraagt niet alleen om een aantal vaardigheden maar ook om een aantal persoonskenmerken van de teamleider en is mede afhankelijk van de context van het team. Zo valt in mijn onderzoek op dat bijvoorbeeld teamleiders in een zakelijke en technische omgeving de neiging hebben meer nadruk

te leggen op taakgericht gedrag. Teamleiders in een maatschappelijke of gezondheidszorg context hebben juist de neiging nadruk te leggen op mensgericht gedrag.

Interventies

Er is inmiddels enige literatuur beschikbaar met betrekking tot organisatie-energie. Wat vrijwel ontbreekt aan die literatuur zijn interventies om die energie te beïnvloeden. Bruch en Vogel (2003, 2005, 2011) beschrijven een aantal abstracte concepten om energie te beïnvloeden, concepten die op het niveau een team onbruikbaar zijn vanwege het ontbreken van praktische handvatten voor de uitvoering. Van der Zwan (2017) heeft onderzocht wat de invloed van interventies, gebeurtenissen en besluiten op de energie van een team is. Van der Zwan benadert het begrip interventie vanuit een brede wetenschappelijke achtergrond en dan voornamelijk vanuit de veranderkunde. Hij gebruikt vooral de kleurentheorie van de Caluwé en Vermaak (2006). Interventies in zijn onderzoek zijn enerzijds niet exclusief gericht op energie maar kunnen meerdere invalshoeken hebben en kunnen anderzijds geïnitieerd zijn door meerdere partijen binnen een organisatie. Zijn conclusie is dat interventies in zijn gehele onderzoeksperiode geen verbanden laten zien op de ervaren energie van een team. In een kwalitatieve analyse van een selectieve steekproef van de teams wordt wel een resultaat gevonden maar dat gebeurtenissen en besluiten die effecten van de interventie op de energie van een team tenietdoen. Zijn eindconclusie is dat er een autonome toename van energie te zien is, maar dat interventies, gebeurtenissen en besluiten een negatieve invloed hebben op de ontwikkeling van teamenergie.

Mijn onderzoek is erop gericht interventies te ontwerpen om de energie van een team te veranderen en daartoe is een theoretisch model gemaakt op basis van de theorieën van groepsdynamica en stressmanagement. Groepsdynamica geeft niet alleen handvatten voor het ontwerpen van interventies, maar speelt ook een rol bij het verbeteren van het organisatieklimaat binnen een team (Bronkhorst et al., 2017; Zohar, 2008). Klimaat wordt in tegenstelling tot de gangbare definitie²⁹, hier specifiek omschreven als de aan- of afwezigheid van condities om een voorgenomen interventie succesvol te kunnen uitvoeren. Mijn slotconclusie is dat er sterke aanwijzingen zijn dat energie van een team positief beïnvloed kan worden door het plegen van gerichte interventies op de energie van een team. Het resultaat van mijn onderzoek wijkt dus in positieve zin af van het resultaat van het onderzoek van Van der Zwan (2017).

Het onderzoek laat zien dat er een verschil is in effect van de interventies op het externe en het interne systeem. De verklaring uit de literatuur hiervoor kan zijn dat interventies in het externe systeem zogenaamde primaire interventies (Elkin en Rosch, 1990) zijn. Vooral interventies op de (dis)balans tussen werkeisen en hulpbronnen hebben het karakter van een primaire interventie: meer personeel inhuren, werkeisen terugbrengen, werkprocessen herstructureren, organogram wijzigen et cetera. Voor dit soort interventies is vrijwel altijd een besluit van het hogere management nodig is. Dat past bij de constatering van Zohar en Luria (2013) dat succesvolle interventies van de teamleider gepaard moeten

²⁹ Organisatieklimaat representeert de perceptie van medewerkers van organisatiebeleid, werkprocessen en procedures. (Patterson et al., 2005).

gaan met ondersteunende interventies van het hogere management. Het is dan ook een van de condities voor een effectieve interventie.

Ondersteunende interventies van het hogere management blijken niet altijd vanzelf tot stand te komen. Van de teamleiders die een sterke stijging op de energieschaal hebben gerealiseerd is bekend dat zij beter in staat zijn interventies op de externe systeem te plegen door het hogere management te betrekken (Yukl en Tracy, 1992) bij hun interventies (3D-leiderschap). Dit gegeven is een eerste aanwijzing dat de kwaliteit van de interventie in hoge mate de effectiviteit van de interventie bepaalt. Dat het effect van de interventies op het interne systeem groter is, kan verklaard worden uit de mate van invloed die een teamleider zelf heeft op het implementeren van interventies. Leiderschapsgedrag speelt een belangrijke rol bij de ervaren autonomie van medewerkers en de controle die zij over de eigen werkzaamheden hebben. Steunstructuur in een team wordt vooral door medewerkers zelf vormgegeven, echter de teamleider kan veel invloed uitoefenen door condities voor een goede steunstructuur te bevorderen. De groepsdynamica formuleert een aantal kenmerken voor een goed functionerend team (Uhlfelder, 1997; Remmerswaal, 2013; Levi, 2014). Voor al deze kenmerken kan de teamleider bijdragen om de juiste condities voor een goede steunstructuur te realiseren. Tot slot is het het leiderschap zelf dat van grote invloed heeft op het interne systeem. Invloed op autonomie en controle en op de steunstructuur van een team door leiderschapsgedrag is een tweede aanwijzing voor het belang van de kwaliteit van de uitvoering van de interventie.

Uit het onderzoek komt naar voren dat wanneer een interventie geen effect laat zien, niet de conclusie getrokken kan worden dat de interventie verkeerd is. Er wordt van een Type III-fout (Randall et al., 2009) gesproken als de kwaliteit van de uitvoering van de interventie onvoldoende is. Met andere woorden, als de teamleider grote inzet toont om de kwaliteit van de interventie te vergroten dan is de kans groter dat de effectiviteit van de interventie toeneemt. Dus inzet is van groot belang. Zoals bij de groep teamleiders die een matige stijging op de energieschaal of een daling te zien is, leidt minder tot onvoldoende inzet tot kleinere verbeteringen van de energietoestand van een team. Omgekeerd laten teamleiders met een grote inzet en een hoge kwaliteit van de uitvoering grote stijgingen op de energieschaal zien.

Dat brengt me bij de vraag wat dan precies de kwaliteit van de uitvoering van een interventie is. Ik kom tot een aantal ingrediënten die de kwaliteit van de uitvoering van een interventie kenmerken:

- Voldoende tijd om interventies te implementeren door het herprioriteren van het eigen takenpakket;
- Een focus op de aanpak van de interventies en het doorzettingsvermogen om die focus vast te houden;
- De aanwezigheid van een analyse van de oorzaken van een energietoestand en dat die analyse door de teamleider geïnternaliseerd is;
- De omgeving (teamleden, collega's, stafdiensten en hoger management) deelt de analyse van de energietoestand en de voorgenomen interventies en ondersteunt waar nodig de teamleider bij de uitvoering van de interventie;
- Een teamleider die het eigen handelen en gedrag kritisch kan beoordelen en daar waar nodig kan aanpassen.

Context

Op grond van de contingentietheorie (Fiedler, 1967; Kapteijn, 2001) had ik de verwachting dat context invloed zou hebben op de energie van de organisatie. Het moment waarop het onderzoek is uitgevoerd gaf daar ook meer dan voldoende aanleiding toe als gevolg van de grote veranderingen in de organisatie. Grote bezuinigingen met daaraan gepaard gaande reorganisaties, het centraliseren van ondersteunende diensten, de instroom van ambtenaren uit de opgeheven deelgemeenten, nieuwe administratiesystemen en Het Nieuwe Werken kunnen beschouwd worden als grote veranderingen in de context van het team die grote invloed hebben op welbevinden en prestatie (Robertson en Cooper, 2011). De hoge score op lethargie en de excessief hoge score op corrosieve energie zijn daar indicaties voor alsmede de veelvoudige uitspraken in de focusgesprekken met betrekking tot de vele organisatieveranderingen. Het onderzoek laat echter geen directe invloed van de context op energie zien. Uit de slotinterviews met de teamleiders blijkt dat teamleiders met een lage energiescore contextuele omstandigheden zelf aangeven als oorzaak voor een lage score, teamleiders met een hogere score op de energieschaal en die in dezelfde contextuele omstandigheden werken, spreken echter niet of nauwelijks niet over contextuele belemmeringen maar vaker over persoonlijke belemmeringen.

Contextuele omstandigheden in de betekenis van de grote context zoals toegelicht in paragraaf 11.3, worden door de laatste groep kennelijk niet als een belemmering ervaren om de energie van het team te veranderen. In het onderzoek is aangetoond dat deze teamleiders veel inzet op de uitvoering van de interventie hebben gepleegd. Die inzet is wellicht te verklaren uit de veerkracht die deze teamleiders hebben. Kenmerken van die veerkracht (Van Wart, 2012) zijn volharding, met druk kunnen omgaan en betrouwbaarheid op het volbrengen van de opdracht.

De path-goal theory (House, 1996, Vroom en Jago, 2007) geeft aan dat twee factoren de keuze voor een leiderschapsstijl bepalen, namelijk kenmerken van de taak die het team heeft en de kenmerken van de medewerkers van het team. Gezien het kleine aantal teams in het onderzoek zijn de uitkomsten opvallend. De kleine context van het team – in de zin van kenmerken van de taak en kenmerken van het team – blijken invloed op de energie van een team daar waar deze kenmerken interacteren met getoond. Opvallend is dat deze kennis binnen de organisatie kennelijk ontbreekt. In het onderzoek is mij niet gebleken deze invloeden bekend zijn binnen de organisatie of meewegen in het handelen van de teamleider of meewegen bij het aanstellen van teamleiders. Nog opvallender is dat achteraf blijkt dat geen enkel advies aan de teamleiders gegeven is met betrekking tot het aanpassen van het leiderschap op grond van de kenmerken van de taak en de medewerkers. Die kans was aanwezig, in het testjaar zijn dit soort effecten naar voren gekomen en – nogmaals achteraf gezien – zou bij een aantal teams een advies voor het aanpassen van de leiderschapsstijl op grond van de kenmerken, gepast geweest zijn.

11.5 Implicaties voor de praktijk

De interventies in dit onderzoek zijn uitgevoerd in de dagelijkse praktijk van een werkende organisatie. Naast een reflectie op de theorie en het onderzoek, is een nadere duiding van de implicaties voor de praktijk op zijn plaats.

De opzet en uitvoering van het onderzoek blijkt een werkzame methode te zijn om de energie van een team te meten en de onderliggende oorzaken van een energietoestand zichtbaar te maken. De

methode zou een van de instrumenten in het HR-arsenaal moeten zijn om welbevinden van medewerkers en prestaties van een team te verbeteren. Het zijn echter lijnmanagers die als eerste de verantwoordelijkheid moeten nemen om met dit instrument interventies in de energie van een team te plegen. HR kan hen daarbij ondersteunen.

In het onderzoek is deelname aan het onderzoek geheel vrijwillig geweest. Bij de selectie van teams bleek dat vooral dat teamleiders met een lagere energiescore niet wilden deelnemen aan het programma. Dat levert een dilemma op. Teamleiders moeten veiligheid ervaren om aan een programma deel te kunnen nemen en aan de andere kant zou het niet mogelijk moeten zijn deelname aan een programma te weigeren als er binnen het team van de teamleider kennelijk issues zijn die welbevinden en prestatie belemmeren. Voor dit dilemma moet een modus gevonden worden waarbij ondersteuning en begeleiding voor de teamleider gegarandeerd is. Tegelijkertijd moet door de teamleider geaccepteerd worden dat hij een opdracht heeft om energie (welbevinden en prestatie) te verbeteren en rekenschap moet geven van zijn inspanningen in deze. Het hogere management speelt een sleutelrol bij het vinden van de modus tussen veiligheid en verplichting.

Er is gekozen voor een benadering van het onderzoek waarbij teams en teamleiders centraal staan. Voorkomen moet worden dat resultaten alleen maar op teamniveau worden beoordeeld. Als er bewust gezocht wordt naar overeenkomsten in oorzaken van positieve en negatieve energie binnen de teams, is mogelijk om generieke interventies op afdelingsniveau of organisatieniveau te kunnen ontwikkelen. Dit past bij de noodzaak van ondersteunende interventies die het hogere management kan nemen om de teamleiders te ondersteunen. In dit specifieke onderzoek binnen de gemeente Rotterdam zou dit vooral moeten gelden voor het herstellen van de balans tussen werkeisen en hulpbronnen. De conclusie is gerechtvaardigd dat het hogere management in de breedte te weinig aandacht en energie besteedt aan het zorgdragen voor de juiste balans tussen de werkeisen en de hulpbronnen.

Over leiderschap en de kwaliteit van de uitvoering van de interventies zijn een aantal resultaten en conclusies gepresenteerd. Vooral de conclusies hebben implicaties voor de praktijk. Interventies plegen in een team is een vaardigheid die kennis en inzichten op een aantal terreinen vraagt. Teamleiders zouden – om een kwalitatieve interventie te kunnen plegen – kennis en inzicht moeten hebben in (eigen) leiderschapsstijl en vooral het leiderschapsgedrag dat ze laten zien, 3D-leiderschap, groepsdynamica en dan vooral beïnvloeding van groepsgedrag, effectieve communicatie en conflicthantering. Vooral het in de praktijk brengen van deze kennis en inzichten is belangrijk om een hoge kwaliteit van uitvoering van interventies te kunnen garanderen. Dit vraagt om investeringen in de opleiding en de begeleiding van teamleiders.

Een effectieve implementatie van een interventie is geen garantie voor een verbetering van het welbevinden van de medewerkers en de prestaties van een team. De communicatie en de coördinatie tussen de hiërarchische lagen speelt een rol van betekenis. Uit het onderzoek is gebleken dat de afstand tussen teamleiders en directie groot is. Een directeur zou uit eerste hand (de teamleider) en zonder filter van stafafdelingen en managementlagen informatie moeten ophalen over de realisatie van de organisatiedoelen, de aanwezigheid of afwezigheid van hulpbronnen en over de kansen en bedreigingen die teamleiders ervaren bij de operationalisatie van de organisatiedoelen.

Het onderzoek is opgezet als een programma. Nu blijkt dat er een werkbare methode voor het verbeteren van welbevinden en prestatie beschikbaar is, moeten condities zoals hiervoor beschreven voor een effectieve uitvoering in de organisatie geborgd worden. Die rol is bij uitstek aan de afdeling Human Resource Management (HRM) toe te schrijven. Dat betekent dat een programma moet worden omgezet naar een intrinsiek onderdeel van het HRM-beleid en het HRM-handelen. Hierbij moet aandacht besteed worden aan de volgende zaken:

- De criteria voor de selectie van teamleiders kan uitgebreid worden met de invloed van interactievariabelen tussen de kenmerken van een team/teamleider en de energie van het team. Tevens kan aan het leiderschapsprofiel talent of competenties op het terrein van groepsdynamica worden toegevoegd.
- Het leiderschap van de teamleider zou zich niet moeten beperken tot sec leidinggeven aan het team. Een teamleider moet het vermogen hebben leiderschap te tonen onder zijn peers teneinde eigen vraagstukken en knelpunten te kunnen verbreden naar een collectief ervaren vraagstuk of knelpunt. Een teamleider moet daarnaast het vermogen hebben leiderschap te tonen in zijn relatie met het hogere management om draagvlak voor zijn interventies te verwerven en ondersteuning van het hogeren management te verkrijgen.
- Het ontwerpen en implementeren van een opleidings- en begeleidingsprogramma voor teamleiders.
- Het formuleren van condities om de verplichting van deelname aan dergelijke programma's in te kunnen voeren en tegelijkertijd de veiligheid voor de teamleider bij deelname aan het programma te kunnen waarborgen.
- Het ontwikkelen of verbeteren van een communicatiestructuur die coördinatie en een vrij verkeer van informatie tussen directie en teamleiders waarborgt.
- HRM moet binnen de eigen gelederen voldoende medewerkers opleiden die deze methode beheersen: het interviewen van teams en teamleider, het bepalen van de meest urgente vraagstukken en problemen met betrekking tot de energietoestand van een team en het kunnen adviseren van effectieve interventies.
- HRM zou de analyses van energietoestanden van teams en de advisering van teamleiders moeten aggregeren tot generieke informatie. Deze informatie kan enerzijds leiden tot aanpassing van het HR-beleid van de organisatie en anderzijds tot primaire interventies op organisatieniveau om breed ervaren vraagstukken en knelpunten op te kunnen lossen. Hiermee kan het welbevinden van medewerkers en de energie van teams in de gehele organisatie toenemen.

11.6 De relatie van het onderzoek met de bestuurskunde.

Het onderzoek in dit proefschrift is uitgevoerd in een grote publieke organisatie, namelijk de gemeente Rotterdam. Een vraag die nog beantwoord moet worden is wat de invloed van kenmerken van de publieke organisatie op organisatie-energie is. De onderzoeken die door Bruch en Ghoshal (2002, 2003) en door Bruch en Vogel (2005, 2011) uitgevoerd zijn, betreffen zonder enige uitzondering private ondernemingen. Organisatie-energie is een betrekkelijk bescheiden onderwerp in de wetenschap en zeker ook een bescheiden onderwerp in de wereld van consultants en organisatieadviseurs in Nederland. Hans van der Loo (2006, 2007, 2011) en Van der Zwan (2017) zijn – voor zover ik heb kunnen

nagaan – de enige adviseurs die met het begrip organisatie-energie werken. Echter, uit de publicaties van Van der Loo kan ik niet anders opmaken dat ook hij zich richt op private ondernemingen. Van der Zwan (2017) is bij mijn weten de enige die onderzoek heeft gedaan naar organisatie-energie in publieke organisaties. Dat er zo weinig onderzoek gedaan is naar organisatie-energie in publieke organisaties is jammer omdat de verschillen tussen private en publieke organisaties aanzienlijk zijn. Rainey (2009) geeft op basis van een uitgebreid literatuuronderzoek deze verschillen duidelijk weer. De verschillen betreffen omgevingsfactoren, organisatie-contexttransacties en organisationele rollen, structuren en processen. Het belangrijkste verschil is de invloed van politiek-bestuurlijke besluitvorming op het functioneren van de organisatie. Visie en beleid en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden kunnen – bijvoorbeeld na verkiezingen – vrij abrupt en substantieel wijzigen. Rainey (2009) constateert dat arbeidstevredenheid van medewerkers in de publieke sector lager ligt dan tevredenheid van medewerkers in de private sector. Dit is een rechtstreeks gevolg van de politiek-bestuurlijke invloed op de dagelijkse praktijk van het werk. Ik veronderstel dat die politiek-bestuurlijke invloed dan ook een negatief effect heeft op lethargie en corrosieve energie van de organisatie. De medewerkers en de teamleiders zijn in hoge mate intrinsiek gemotiveerd door hun betrokkenheid bij de stad en haar burgers (Steijn, 2006). Door de politiek-bestuurlijke invloed is er het risico dat door besluiten de intrinsieke motivatie verwijderd raakt van de doelstellingen van de organisatie. Bezuinigingen en reorganisaties zijn omstandigheden die deze verwijdering kunnen stimuleren. De publieke sector is – alleen al door het gegeven dat eens in de vier jaar als gevolg van verkiezingen de koers van een publieke organisatie kan veranderen - gevoeliger voor dit soort processen dan de private sector. Dat zou dus tegelijk de reden kunnen zijn van de verhoogde scores op lethargie en corrosieve energie in de publieke sector.

Deze veronderstelling is gebaseerd op de energiescores uit mijn onderzoek. Er is sprake van een opvallend verschil tussen de normscore van Bruch en Vogel en de gemiddelde score van het concern van de gemeente Rotterdam.

De productieve energie en comfortabele energie van de gemeente Rotterdam als geheel liggen dicht tegen de normscore van Bruch en Vogel aan, hetgeen zich laat verklaren uit de intrinsieke motivatie van medewerkers en teamleiders. Lethargie en corrosieve energie van de gemeente Rotterdam laten daarentegen grote afwijkingen van de normscore zien. Corrosieve energie laat zelfs een verdubbeling van de normscore zien. Uit het onderzoek blijkt dat slechts een enkel team valt binnen de normscore op lethargie en geen enkel team aan de normscore van corrosieve energie voldoet. Zelfs de teams met een hoge score op de energieschaal hebben een hoge score op corrosieve energie.

Betoogd kan worden dat de politiek-bestuurlijke context van de teams mogelijk de oorzaak is van de afwijkingen op lethargie en corrosieve energie. Een gebrek aan besluitvorming of steeds verschillende besluiten (bij zowel de gemeente als bij het Rijk) zijn in het onderzoeksjaar bij diverse teams aan de orde geweest. Van der Zwan (2017) stelt in zijn onderzoek vast dat *“veranderingen buiten het team en vooral besluiten die niet genomen worden een negatief effect hebben op de energie binnen een team”*. De negatieve effecten die hij constateert zijn echter niet zo groot als in de teams uit dit onderzoek.

11.7 Beperkingen van het onderzoek en verder onderzoek

Het onderzoek kent een aantal beperkingen. Bruch en Vogel hebben hun onderzoek exclusief in de private sector verricht. Er is vrijwel geen onderzoek naar energie in de publieke sector gedaan. Van der Zwan (2017) heeft recentelijk een onderzoek naar energie in publieke organisaties – vooral kleinere gemeenten en een middelgrote gemeente – gepubliceerd. Mijn onderzoek betreft een enkele casus i.c. de gemeente Rotterdam en heeft een andere opzet. Dat maakt de vergelijkbaarheid met de uitkomsten van Van der Zwan moeilijk. De beperkte onderzoeken in publieke organisatie maakt ook de vergelijkbaarheid van de uitkomsten met bijvoorbeeld de normscore van Bruch en Vogel vrijwel onmogelijk. Een onderzoek waarin (de ontwikkeling van) energie in de publieke organisaties systematisch wordt vergeleken met de energie van private organisatie zou een antwoord kunnen geven op overeenkomsten en verschillen in energie in beide typen organisaties.

Het gegeven dat een enkele casus is onderzocht heeft tot gevolg dat de context van de onderzochte teams op hoofdlijnen dezelfde was. De druk van de bezuinigingen en reorganisaties heeft in alle onderdelen – in min of meer dezelfde mate – gevolgen gehad voor de energie van de organisatie: krimp in budget en mensen, van uitvoering naar regie, verandering van huisvestingsconcept, veranderingen van werkprocedures en controle. Dat heeft in een bepaalde mate eenvormigheid in de omgeving van de teams gegeven. Onderzoek naar teams in verschillende contexten zou een breder beeld kunnen geven van de invloed van context op de energie van een team.

De opzet van het onderzoek en dan met name de zorgvuldigheid van de analyses en de adviezen heeft de omvang van het onderzoek ernstig beperkt. Een omvang van 24 teams op een bestand van ongeveer 500 teams binnen het concern van de gemeente Rotterdam is klein. Dit heeft in de statische bewerkingen een negatief effect op het kunnen aantonen van effecten van interventies. Een onderzoek van een grotere omvang zou wellicht een meer definitief antwoord kunnen geven op de hoofdvraag van mijn onderzoek.

Een andere beperking in de selectie van teams is dat we feitelijk twee onderdelen van de gemeentelijke organisatie uit het onderzoek moesten halen, omdat cijfers niet op teamniveau geleverd konden worden. De consequentie was dat veel teams die hun werkzaamheden in de openbare ruimte uitvoeren niet in het onderzoek konden worden opgenomen en dat vooral teams die hoofdzakelijk in een kantooromgeving werkzaam waren, meededen aan het onderzoek. De vraag is dan ook of het ontwikkelde model van interventies dezelfde werking zou hebben als dat zou worden toegepast op teams die hun werkzaamheden in de openbare ruimte (op straat) verrichten.

Tot slot nog de beperking van de gekozen quasi experimentele opzet van het onderzoek. In dit onderzoek bleek als snel dat de omstandigheden door mij niet volledig gecontroleerd konden worden. Gedurende het onderzoek werden teams geconfronteerd met reorganisaties, vertrek van een teamleider, wijzigingen in de teamsamenstelling et cetera.

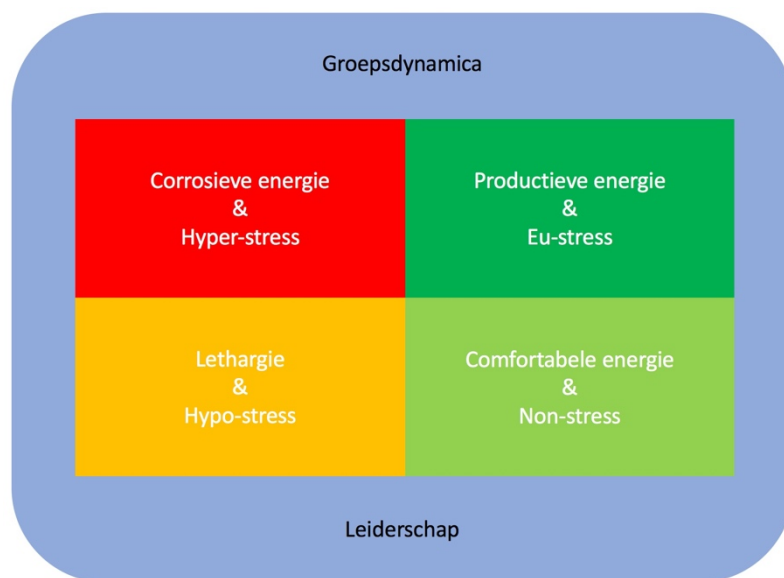
11.8 Slotbeschouwing

Ik heb mezelf ooit verwonderd over de tomeloze inzet van een groep mensen met wie ik mocht werken aan een omvangrijk veiligheidsprogramma in de gemeente Rotterdam. Na negen jaar verwondering heb ik het besluit genomen om die verwondering om te zetten in een promotietraject. Weer ruim vijf jaar verder is er een einde gekomen aan een lange weg van studeren, onderzoeken en schrijven. De verwondering is niet verdwenen, sterker nog de verwondering over energie in organisaties, het veranderen van energie, de rol die een teamleider speelt bij het veranderen van energie, de rol van de organisatie bij energie et cetera, is alleen maar groter geworden.

Als ik de balans opmaak van mijn onderzoek, dan zie ik dat mijn blik op energie, organisaties, interventies en leiderschap fundamenteel is veranderd. Ik wil die verandering aan de hand van een vijftal thema's schetsen. Thema's die een sterk onderling verband hebben.

Organisatie-energie, groepsdynamica en stressmanagement

Organisatie-energie leek in begin van mijn onderzoek een mooi en compleet concept. In het testjaar verschenen de eerste barstjes in dit beeld. Waardevol in het model is en blijft de duiding die ik kon geven aan het enthousiasme van de mensen bij de directie Veiligheid. Om te kunnen begrijpen hoe die energie tot stand komt, hoe die energie te beïnvloeden is en vooral ook hoe deze energie behouden kan worden, is het model van organisatie-energie voor mij ontoereikend gebleken. Pas toen er nieuw theoretisch kader voor interventies ontwikkeld moest worden, vielen met groepsdynamica en stressmanagement de puzzelstukjes op hun plaats.



Afbeelding 22

De drie kernconcepten – energie, leiderschap en interventies – uit het theoretisch kader zijn sterk met elkaar verbonden. Bruch en Vogel (2005, 2011) ontwikkelen vier energielabels en voegen kenmerken toe aan die labels. Deze kenmerken vertonen op meerdere punten een relatie met kenmerken van stress. Op deze manier kunnen de vier energielabels gekoppeld worden aan vier verschillende vormen van stress (Cranwell-Ward en Abbey, 2005).

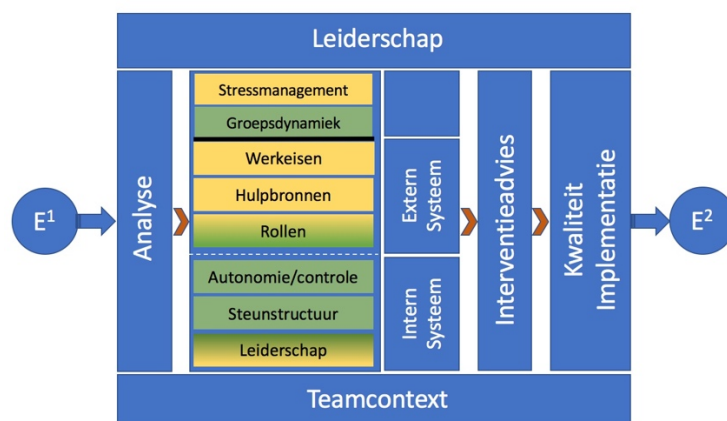
De vier verschillende vormen van stress worden vooral vormgegeven door de aan- of afwezigheid van stressoren. De aanwezigheid van een inspirerend doel dat dicht tegen de persoonlijke zingevingsvraag van individuele medewerkers ligt, kan de oorzaak zijn van het ontstaan van productieve energie. De aanwezigheid van routines geeft medewerkers een bepaalde zekerheid en kan bijdragen aan een stressarme omgeving. Onduidelijkheid over de inhoud van het werk of constante veranderingen in de werkorganisatie kunnen leiden tot apathie of mentale distantie tot de organisatie. Ervaren onveiligheid in een organisatie kan leiden tot woede en frustratie die kunnen uitmonden in interne conflicten.

De verbinding tussen energie en stresstheorie is een eerste aanzet tot het ontwerpen van interventies. De energie in een team wordt niet alleen bepaald door de aan- of aanwezigheid van stressoren. De wijze waarop een team in staat is met die stressoren om te gaan bepaalt uiteindelijk de mate waarin een stressor invloed heeft op de energie van het team. De theorie van de groepsdynamiek heeft mij het inzicht gegeven welke groepsprocessen hierbij een rol spelen. Groepsdynamiek wordt als eerste en vooral bepaald door de interactie tussen de leden van een team. Er is echter ook sprake van een tweede interactie in een team, namelijk de interactie tussen de teamleiders en het team, bijvoorbeeld: als een teamleider intervenieert in een (latent) conflict tussen medewerkers kan de dynamiek in een groep veranderen, hetzelfde is het geval als een teamleider niet ingrijpt in een (latent) conflict. Bij elkaar geven de stressmanagementtheorie en de groepsdynamica zes invalshoeken voor het ontwerpen van interventies die te verdelen zijn in interventies in het externe systeem van een team en interventies in het interne systeem van het team.

De dynamiek tussen teamleider en team is dan ook de eerste verbinding tussen interventies en leiderschap. Een belangrijkere verbinding tussen interventies en leiderschap is de positie en de rol van de teamleider. De inzet van de teamleider bepaalt de kwaliteit van de uitvoering van een interventie en daarmee het succes of het falen van een interventie.

Een nieuw interventiemodel

Met de verworven kennis en ervaring uit mijn onderzoek kan ik een model maken dat het proces van verbetering van de energie van een team of een organisatie omvat. In afbeelding 23 staat E¹ voor de uitgangspositie voor wat betreft de energie van een team. E² staat voor de energietoestand na het uitvoeren van interventies.



Afbeelding 23: Implementatiemodel voor het verbeteren van teamenergie

E¹ wordt gemeten aan de hand van de Organizational Energy Questionnaire (12) van Bruch en Vogel. Met deze meting wordt als het ware een foto gemaakt van de energietoestand op dat moment. Die analyse wordt gebaseerd op zes invalshoeken waarvan er drie gericht zijn op interventies in het externe systeem van een team (werkeisen, hulpbronnen en rollen) en drie gericht op het interne systeem van een team (autonomie/controle, steunstructuur en leiderschap).

De analyse leidt tot adviezen aan de teamleider om interventies te plegen die kunnen leiden tot verbetering of consolidatie van de energie van een team. In de analyse moet rekening gehouden worden met invloed van de kenmerken van de taak van het team en de kenmerken van het team zelf op de energie van het team.

Het (team)leiderschap speelt vervolgens een cruciale rol. De teamleider zal de analyse moeten begrijpen, aanvaarden en internaliseren. De teamleider moet het cognitieve en het affectieve vermogen hebben om het advies voor interventies te kunnen uitvoeren en tot slot is het zijn inzet die bepaalt wat de effectiviteit van de uitvoering van de interventie is. E² geeft vervolgens aan in welke mate de energie van een team is verbeterd dan wel of de (positieve) energie van een team is geconsolideerd.

Dit nieuwe model is een model dat inzet en vooral precisie vraagt. Vooral de focusgesprekken en de interviews met de teamleiders zijn cruciaal gebleken. Doorvragen op positieve of negatieve omstandigheden van een team is bepalend voor de kwaliteit van de analyse en uiteindelijk voor de kwaliteit van de advisering op interventies. In dit proces van analyse en advisering ontstonden soms voor de teamleider harde confrontaties met de emoties en meningen van zijn team. Het was voor mij opvallend hoe positief de teamleiders in staat waren met deze feedback van hun team om te gaan. De kracht van het model ligt in de eenvoud van de adviezen. De keuze om alleen interventies te adviseren die voor de teamleider onmiddellijk konden worden geïmplementeerd blijkt voor de teamleiders de basis voor vertrouwen in het proces te zijn geweest.

Het interventiemodel kent nog een omissie. Bij tal van interventies is gebleken dat de steun van het hogere management voor de teamleider noodzakelijk was om voldoende effect van de interventie te krijgen. Teamleiders hebben in een aantal gevallen hun interventies in betrekkelijke eenzaamheid moeten uitvoeren. Een aantal teamleiders heeft onvoldoende kunnen investeren in het verkrijgen van die steun. Voor een deel is dat te wijten aan een gevoel van onveiligheid. Met name in de (dis)balans tussen de werkeisen en hulpbronnen is de steun van het hogere management onontbeerlijk.

Het ontbreken van steun van het hogere management is zeker voor een aantal teamleiders er de oorzaak van dat zij minder of zelfs onvoldoende inzet hebben kunnen plegen op de (kwaliteit van de) interventies. Die inzet is cruciaal gebleken voor de effectiviteit van de interventie op de energie van een team.

Het model is ontwikkeld op basis van observaties in een enkele organisatie. Alhoewel het model zich in de praktijk heeft bewezen – op het moment van publicatie van het proefschrift toegepast op meer dan 100 teams – is niet gezegd dat het model een algemene toepasbaarheid heeft. Nader onderzoek met name in meerdere publieke organisaties is daarvoor nodig.

De (dis)balans tussen werkeisen en hulpbronnen

Het meest opvallend vond ik het hoge aantal (44%) opmerkingen van de teams met betrekking tot de (dis)balans tussen werkeisen en hulpbronnen. Ondanks de mogelijke verklaring voor deze disbalans – namelijk de effecten van bezuinigingen en reorganisaties – is dit voor mij persoonlijk als schokkend overgekomen. Niet zo zeer het bestaan van die (dis)balans maar vooral de duur van die (dis)balans voortduurt en het feit nogal wat mensen (teamleiders en medewerkers) hebben opgegeven het gesprek over deze (dis)balans te voeren. Opmerkingen als *“er wordt toch niet naar geluisterd”* of *“het helpt toch niet”* zijn en worden nog steeds gehoord in de organisatie. Voor deze staat van lethargie zijn volgens mij drie onderliggende oorzaken aan te wijzen.

Vanuit de leiderschapstheorie is betoogd dat alle managementlagen zich in essentie bezighouden met dezelfde taken: richting bepalen, samenhang en samenwerking met interne en externe partijen het realiseren en de operationaliteit van de strategie en de onderliggende doelen. Daaraan is een harde conditie verbonden, namelijk de communicatie, coördinatie en de samenhang tussen de verschillende managementlagen. Ik heb geconstateerd dat in mijn onderzoek aan deze conditie onvoldoende wordt voldaan, met name de afstand tussen de directeur en de teamleiders is te groot. Er is weinig tot geen direct contact tussen deze managementlagen. Daarmee onthoudt de directeur zich – althans naar mijn stellige overtuiging – van cruciale informatie met betrekking tot de staat van zijn organisatie en daarmee tot de effectiviteit van de ontwikkeling van de organisatie. Los van de uitspraken in het onderzoek van de teamleiders en medewerkers spreken meer dan zesduizend medewerkers zich uit in het MTO over de relatie tussen hoger management en de werkvloer. De vraag *“Ik twijfel aan de werkelijke intenties van het management”* wordt door 16% van de respondenten met helemaal eens en door 28% van de respondenten met eens beantwoord.

In het verlengde hiervan is het mij opgevallen dat vrijwel geen enkele teamleider onderhandelt over de hulpbronnen die hij tot zijn beschikking heeft om aan de eisen van de organisatie te voldoen of over de werkeisen. Teamleiders bedenken kennelijk niet of zijn niet in staat om uit te rekenen wat de feitelijke productiecapaciteit van hun team is en om die af te zetten tegen de geëiste productiecapaciteit van de organisatie. Een soort ‘scientific management’ vanuit de teamleider. Het inzichtelijk maken van eventuele verschillen tussen de feitelijke en de geëiste productiecapaciteit zou een goede basis zijn voor het gesprek tussen de managementlagen om een juiste balans te vinden tussen werkeisen en hulpbronnen.

Het ontbreken van dit soort gesprekken in de onderzochte organisatie kan het gevolg zijn van ervaren of veronderstelde onveiligheid voor de teamleider, het gebrek aan vaardigheden van de teamleider of wellicht van een (onbewust) serviele houding van de teamleider ten opzichte van de organisatie.

Medewerkers spelen ook een rol in het voortbestaan van een (dis)balans. Het is in het onderzoek voor mij wel overduidelijk geworden dat in de onderzochte organisatie een grote meerderheid van de medewerkers in hoge mate betrokken bij het werk en gemotiveerd is. De intrinsieke motivatie ligt hoog maar speelt ook een negatieve rol in de (dis)balans tussen werkeisen en hulpbronnen. De drang om bijvoorbeeld burgers te helpen of de infrastructuur van de stad te onderhouden of op te bouwen is soms zo hoog dat ten koste van het eigen welbevinden en gezondheid voldaan blijft worden aan de eisen die de organisatie aan hen stelt. Er wordt in de gesprekken met de teams veel gesproken over

de werkdruk die men dagelijks ervaart, maar verzet tegen de disbalans vind je alleen terug in ziekteverzuim en verloop onder het personeel. Medewerkers lijken een alles of nietsgedrag te kunnen vertonen, platter gezegd: doorgaan tot aan het gaatje of omvallen. Ik ben vele voorbeelden in het onderzoek tegengekomen van grote motivatie en hoge inzet in combinatie met (groot) cynisme over de organisatie en pessimisme over de toekomst.

De uiterste consequentie van deze toestand is dat er een grote afstand ontstaat tussen de zingevingsvraag van medewerkers en de doelstellingen van de organisatie en daarmee gaat vermogen verloren om de doelstellingen van de organisatie te kunnen realiseren.

Voor zowel het hogere management als de teamleiders ligt er dus nogal een opgave om actief de (dis)balans tussen werkeisen en hulpbronnen te agenderen en op te lossen.

3D-leiderschap

Gedurende het onderzoek is de rol en de positie van de teamleider voor mij steeds belangrijker geworden. De realisatie van de missie van een organisatie is naar mijn overtuiging in hoge mate afhankelijk van de kwaliteit van het leiderschap bij teamleiders en de waardering van hun positie door het hogere management. Teamleiders zijn bepalend voor de kwaliteit van de uitvoering van het werk, zij spelen een grote rol in de waardecreatie van de organisatie en de beeldbepaling van de organisatie bij de 'klanten' van de organisatie.

Deze rol en positie van de teamleider lijkt echter onvoldoende gezien te worden door zowel het hogere management als door de teamleiders zelf. In de vorige paragraaf is hier nader op ingegaan. De vigerende gedachte in de onderzochte organisatie is hoofdzakelijk dat een teamleider leidinggeeft aan een team, punt. Dat is maar gedeeltelijk waar. Door die gedachte plaats je de teamleider in een eenzame positie, namelijk onder aan de verticale lijn van het management. Het is echter de teamleider die als eerste problemen in de uitvoering van het werk constateert, hij is de eerste die veranderingen in het werk constateert, hij is de eerste die veranderingen in de slagkracht van zijn team constateert, et cetera.

Dit brengt een grote verantwoordelijkheid voor de teamleider met zich mee. Hij zal veranderingen in welke zin dan ook moeten constateren en in de eerste plaats moeten delen met andere teamleiders in zijn afdeling om vast te stellen of hier sprake is van een incident, een tijdelijke verandering of van een structurele verandering. Dat vraagt dus een vorm van horizontaal leiderschap om een gedeelde analyse te trekken en een gedragen probleemstelling te formuleren om die collectief te kunnen presenteren aan het hogere management. Alleen op die wijze kan een interventie van een teamleider in dit soort situaties draagvlak krijgen binnen de organisatie.

Door het neerleggen van een gedeelde probleemstelling is de teamleider of een collectief van teamleiders in staat om het hogere management aan te spreken op noodzakelijke maatregelen om tot structurele oplossingen te komen voor de gedeelde probleemstelling. Met andere woorden: de teamleider geeft leiding aan een proces om het hogere management in actie te laten komen. Een teamleider heeft dus niet alleen leiding aan een team, maar geeft leiding opzij en geeft leiding naar boven.

Natuurlijk werden en worden er problemen besproken in afdelingsmanagementteams en natuurlijk zijn er door het hogere management ook interventies gepleegd. Er is echter onvoldoende tot geen bewust

gedrag van teamleiders om 3D-leiderschap te tonen, er is vaker een neiging om zelf problemen aan te pakken of problemen te laten liggen omdat men geen mogelijkheden (meer) ziet om oplossingen te realiseren.

Een klimaat voor effectieve interventies

Bovenstaande thema's kunnen alleen maar succesvol worden geadresseerd als er een organisatieklimaat aanwezig is dat de condities heeft om uitvoering te geven aan die thema's. Buitengewoon positief was de vraag van een van de leden van de concerndirectie om het onderzoek binnen de gemeente Rotterdam uit te voeren en de beschikbaarstelling van middelen om met 25 teamleiders en teams aan de slag te gaan om de energie van die teams te verbeteren. Zonder dat was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Tegelijkertijd moet ik constateren dat op een aantal terreinen er condities ontbraken of onvoldoende ingevuld waren.

Tijd blijkt een kostbaar goed te zijn. Vrijwel alle inzet van de organisatie wordt ingezet op de operationaliteit van de organisatie en veel te weinig op organisatieontwikkeling. Hier werpt zich de metafoor van de instructie van stewardessen bij noodgevallen zich op. Aan ouders wordt gevraagd eerst zelf het zuurstofmasker op te zetten en pas daarna hun kind van een masker te voorzien. Een terechte instructie omdat ouders instinctmatig hun kind te hulp willen schieten. Als je eerst je kind helpt, is de kans groot dat je allebei het slachtoffer wordt van zuurstofgebrek. Moraal van het verhaal, je moet eerst voor jezelf zorgen om voor anderen te kunnen zorgen.

Zo is het ook met organisatieontwikkeling, soms moet je de druk van de operatie opzijzetten om voor jezelf te zorgen om vervolgens een beter product te kunnen leveren of beter tegemoetkomt te kunnen komen aan de vraag van burgers. In de praktijk van dit onderzoek kwam het voor dat HR-medewerkers weinig tijd hadden om mee te werken aan het onderzoek en dat teamleiders weinig tijd hadden om zich met interventies bezig te kunnen houden. De druk van de waan van de dag bleek regelmatig te groot en focus en prioriteit werden verschoven van interventies op energie naar uitvoeringszaken. Soms terecht, maar vaak niet terecht. Inzet van teamleiders op de kwaliteit van de uitvoering van interventies is cruciaal gebleken, tijd kunnen vrijmaken is hier een belangrijke conditie.

In de uitvoering van het onderzoek bleek al snel dat het hebben van een aantal vaardigheden en competenties eveneens een rol hebben gespeeld bij de uitvoering van de interventies. Omgaan met groepsdynamiek en 3D-leiderschap vraagt om vaardigheden die niet altijd op dat moment bij teamleiders aanwezig was. Het gaat dat onder andere over kennis en vaardigheden op het gebied van groepsprocessen, conflicthantering, probleemanalyse en probleemformulering en gespreksvaardigheden. Het aanbieden van intervisie voor de teamleiders blijkt maar ten dele een oplossing voor dit vraagstuk te zijn. Opleiden en begeleiden van teamleiders in dit soort kennis en vaardigheden moet hoge prioriteit hebben binnen een organisatie om de uitvoering van interventies efficiënter en effectiever te kunnen maken.

Naast de hiërarchische lijn en de stafondersteuning moet er in een organisatie ruimte zijn voor direct en veilig contact tussen de top van een organisatie en de teamleiders. De kennis en ervaring van de teamleiders zou meer en beter gehoord moeten worden bij zowel de voorbereiding van besluitvorming

als bij de besluitvorming zelf. Betrokkenheid bij de besluitvorming zou vooral aan de orde moeten zijn bij besluiten die gevolgen voor de uitvoering hebben. Teamleiders op hun beurt zouden op hun beurt hun medewerkers niet bij moeten betrekken. Uit het onderzoek komt naar voren dat medewerkers geïrriteerd of teleurgesteld zijn als zij merken dat hun kennis en kunde niet worden gebruikt door het management.

Tot slot blijkt uit het onderzoek dat in een aantal teams sprake was van onderlinge conflicten of andere vormen van tegenstellingen en ongemakken. Dit vormt een belemmering voor het effectief uit kunnen voeren van een interventie. Een teamleider kan niet de juiste persoon zijn voor het oplossen van dit soort vraagstukken omdat hij onderdeel is van het vraagstuk of omdat hij over onvoldoende specifieke vaardigheden beschikt om die vraagstukken boven tafel te krijgen en op te lossen. In dat soort gevallen zou een onafhankelijke partij als bijvoorbeeld een teamcoach de helpende hand toe kunnen steken. De organisatie zou een palet aan voorzieningen ter beschikking moeten hebben om teams en teamleiders te ondersteunen bij de interventies om de energie van een team te verbeteren of te consolideren. Te denken valt aan teamcoaching, individuele coaching, intervisiebijeenkomsten, collegiale consultatie et cetera.

In de vele gesprekken die ik in de afgelopen jaren heb gevoerd over dit onderwerp is mij wel duidelijk geworden dat de hiervoor genoemde condities in vele organisaties ontbreken. Ik zie ook dat er in de gemeente Rotterdam beweging is om die condities verder in te vullen. Het onderzoek is inmiddels uitgegroeid tot een programma dat in zijn vierde jaar is aangeland. Er zijn op het moment van schrijven ongeveer 120 teams door de 'energiemethode' gegaan. Het programma is overgenomen door de afdeling HRM en men is zich bewust van de noodzaak van een energieprogramma en de noodzaak van de daarbij behorende condities. Misschien is dit wel het grootste en onverwachte resultaat. Ik had het bij aanvang van dit promotietraject niet kunnen bedenken.

Samenvattingen

Summary

Teams with(out) energy.

How leadership and interventions influence the energy of a team.

The intriguing observation of long-term enthusiastic commitment of a group of employees drove the creation of this dissertation. How is this energy generated and how is it sustained? While energy is a clearly defined concept in exact science, it is not well defined in the social sciences. A person experiences energy or the lack thereof in daily life both in the personal and professional space. This thesis is focused on energy of groups in a professional setting.

People experience fluctuations in energy. Clearly, there are factors that affect the energy that is perceived by groups. Therefore, it stands to reason that the energy of people can be changed by a conscious and focused intervention.

In this thesis, the problem statement is: *'How can the energy of an organization or an organizational component be positively influenced?'* The underpinning key questions are:

1. *What is organizational energy?*
2. *What is leadership?*
3. *What is an intervention?*
4. *What factors affect the energy of a team?*
5. *What is the role of leadership in influencing energy?*
6. *What interventions to influence organisational energy are effective?*

1. Research design

The subject of this research was the Civil Service of the Municipality of Rotterdam. This organization has experienced severe budget cuts and re-organizations during the research. The research was set up as a quasi-experimental design with elements of action research. Research data was analysed quantitatively and qualitatively. The research has developed a theoretical framework with three core themes: energy, leadership, and intervention.

2. Theoretical framework

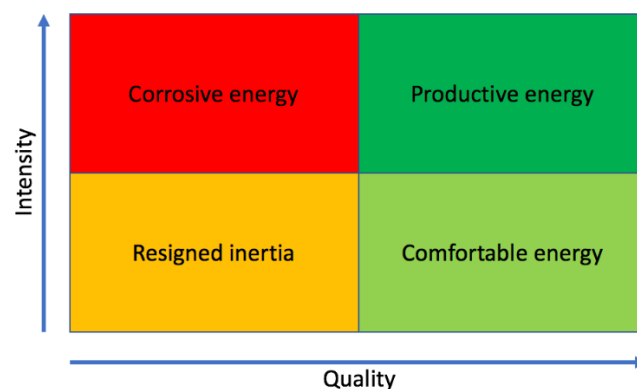
Energy begins with an individual. According to Csikszentmihalyi (1975), energy develops based on two key variables, the challenge a person perceived and the skills available to face the challenge. If the challenge is too high for the available skills, four states of disorder may result: fear, care, apathy, and boredom. Conversely, if available skills exceed the challenge, this may result in states of: comfort, control, and excitement. However, if the challenge and the available skills are in perfect balance then there will be a state of 'Flow'. Flow means that an individual fully fulfils the task he has to perform, is lost in time and is clear, focused and motivated.

Demerouti and Schaufeli (2007) converted the concept of flow to the Job Demands Resources Model. They translate challenge and skills to work demands and resources. Work demands include work pressure, mental requirements, psychological requirements, and emotional requirements. They differentiate resources in organizational resources (for example: autonomy, social support, job support

and feedback) and individual resources (for example: optimism, self-efficacy, self-confidence and resilience). If the work demands and resources are in balance, the authors call this engagement. The elements of flow are reflected in their description of engagement. Engagement is evidenced by: vitality, dedication (clarity and focus), and absorption (lost in time).

I regard flow and engagement as an individual concept of energy. According to Hatfield et al (1994) and Barsade (2002), energy is transferred from individual to individual. People have the natural tendency to be influenced by others behaviour and emotions. If a team is enthusiastic or depressed, it's virtually impossible to isolate yourself from these emotions. A form of collective energy was created by the team.

If that collective energy is directed towards a shared and accepted goal, organizational energy is created. Bruch and Vogel (2005) define organizational energy as 'the extent to which an organization is able to apply the emotional, cognitive and behavioural potential to a common goal.' They find that organizational energy has two dimensions: quality and intensity. The quality of energy reflects on the nature of the energy being positive or negative. The intensity of energy indicates the level of energy. These two dimensions can be used to create a matrix of four different forms of energy, henceforth called energy labels.



Productive organizational energy has a high level of positive energy that enables realization of the goals of the organization. Comfortable organizational energy has a low level of positive energy. Here routine provide confidence while the organization remains alert to external stimuli. In an organizational energy state of resigned inertia, there is a low negative energy. The potential of the organization is not or partially deployed. Lastly, there is corrosive organizational energy, a high level of negative energy that can undermine the organization and its goals.

Bruch and Vogel have made organizational energy measurable through an Organizational Energy Questionnaire.

From the above, it is apparent that organizational energy can be measured and affected by individuals. This dissertation addresses the question what role leadership plays in influencing organizational energy. Leadership is a broad concept, the literature addressing leadership is vast and broad. To focus the research on the role of leadership, two key choices have been made to focus the scope of leadership. First, the focus is on leadership at the lowest management level of an organization: the team leader or supervisor. The rationale for this focus is that organizational energy is measured at team

level and changes in energy are first observed at the team level. Secondly, focus on the use of three leadership theories is applied in this research: self-determination theory (SDT) (Gagné and Deci, 2015), transformational leadership (TFL) (Bass, 1985) and path-goal theory (House, 1996). SDT and TFL are used to address the question how leadership influences organizational energy of a team. Leadership style is visible in daily practice in leadership behaviour of the team leader. The path-goal theory is used to address if context factors affect the organizational energy of a team.

A team leader can actively intervene to influence the energy in a team. An intervention is a conscious and focused action to influence a team's existing energy and has an expected outcome. An intervention has a theoretical basis and a number of conditions need to be in place for its execution.

To determine the content of interventions, elements group dynamics and stress management theories were used. Group dynamics is the study of the behaviour of people in small groups. Group dynamics studies processes within groups as well as group behaviour itself (Remmerswaal, 2003). In this research, a group is defined as a team that operates in a defined context. A team is a small group of individuals who: influence each other, pursue a common goal, and fulfil interrelated roles and complementary skills (Yukl, 2013).

A team operates based on two systems: external and internal system (Homans, 1966; Remmerswaal, 2013). The external system refers to a team's task aspects and the internal system refers to the social and emotional aspects of the team. The external system is designed by the organization to achieve its goals and is often represented by an organizational chart. The internal system is not designed but is driven by the interaction between team members. It is the result of on-going psychological and sociological processes while performing team goals. The two systems can collide with each other and this can raise a barrier between the team and the larger organization. The bigger the barrier, the greater the chance that the functionality of the team (the energy) will be affected. Intervening in an external and/or an internal system of a team can affect that barrier resulting in improved or consolidated organizational energy.

The stress management theory also gives a number of handles for the content of the interventions. Stress is a psychological condition that occurs when there is a significant imbalance or lack of 'fit' between the individually perceived requirements of the environment and one's ability to meet these (Mackay and Cox, 1981). Cooper et al. (2001) and the Health & Security Executive (1993, 2001) outline a number of organizational factors that can cause stress in employees.

Cranwell-Ward and Abbey (2005) describe four forms of stress that fit the energy labels of Bruch and Vogel (2015). Eu-stress is a positive excitement or a healthy tension that results in better performance and corresponds to the description of productive energy. Non-stress is a condition that does not demand the utmost of people and fits with comfortable energy. The characteristics of hypo-stress are similar to those of resigned inertia: frustration, boredom and apathy. Lastly, hyper-stress is a state of despair, anger and conflict, features that correspond to corrosive energy.

Group dynamics and stress management theories provide building blocks for six design perspectives for the design of interventions. Work demands, resources and roles provide the content to interventions

to the teams' external system. Experienced autonomy, support structure, and (team) leadership provide the content to interventions to a teams' internal system.

A number of conditions and principles must be in place to determine the content of the intervention. Sufficient meaningful information must be available to determine the content of the intervention. Quality of the implementation of the intervention is another condition that must be in place. The nature of the intervention is determined by clarity on how the team perceives its energy status: is it perceived as rational or emotional? The implementer of the intervention must establish and maintain control over the implementation. A team leader must be committed to intervene in the energy state of a team on basis of a desired relational or emotional reward. The team leader should experience self-imposed or externally applied pressure to intervene and must have the required knowledge and skills to execute the intervention. A safe environment must be in place for those who are involved (team leader and team) in changing the energy state of a team. Lastly, open communication between team leader and senior management is required.

3. Outline of research

The research was conducted in three phases: testing, research, and impact measurement.

The Organizational Energy Questionnaire (OEQ) (a questionnaire that measures the four forms of organizational energy in a team) was submitted to the 12,000 employees of the municipality of Rotterdam as part of a general survey of employees. The survey response was approximately 55%. For research on the influence of leadership on the organizational energy of a team, approximately 700 team leaders were approached with a response of 70%. The OEQ provided an organizational energy score for most teams. The team leaders surveyed in the testing phase provided information on the extent to which a team leader, according to the SDT, shows a controlling or supportive leadership style. The results indicated that these leadership styles do not directly affect the energy of a team. Therefore, in the survey was re-directed to the measurement of the transformational leadership style in the research phase. To investigate the impact of context factors, additional information on team characteristics and its leaders was collected.

In the testing phase thirteen teams participated. In the research phase, 25 teams participated. The sudden departure of its team leader necessitated the removal of one team.

Measuring energy of a team can identify issues with the energy state. However, the underlying cause for the issues cannot be derived from the scores. To determine the cause of the team energy state issue, interviews with the teams and their team leaders were conducted. Qualitative analysis of interviews was used to determine the cause of the issue.

The testing phase was used to determine the feasibility of using the OEQ for measuring the energy of teams. To this end, the Cronbach's Alpha of the four energy labels was calculated, which proved to be very weak. Follow-up factor analysis also showed that the twelve questions do not measure four dimensions (the energy labels). However, taken together nine questions measure a factor. To better visualize change in team energy and better and simplify the selection of teams, the four energy labels were merged into an energy scale. Despite the need for these adjustments, Bruch and Vogel's measuring instrument was useful for this research.

The next step in the testing phase year was a correlation analysis of the four energy labels and the energy scale which showed strong relationships. Regression analysis shows almost no correlation between leadership style and energy. Noteworthy is that the relationships found between interaction variables (team and leader characteristics that interact with leadership styles) on the energy labels. These results show that a contingent effect of leadership style consistent with the path-goal theory.

In the research phase, regression analysis was used to determine if a transformational leadership style (TFL) affects team energy. The first conclusion is that leadership style as such does not directly affect the energy of a team. However, interaction variables do show moderating effects in the research phase. These interactions show that a transformational leadership style under specific team conditions can have a positive or negative effect on different energy labels.

These results suggest that transformational leadership style has an effect under specific conditions. Although this consistent with the contingency approach of leadership, it is striking that the overall impact of this leadership style observed in both testing and research phases is low. Apparently, transformational leadership style has little direct effect on energy in teams.

An underpinning question is which interventions on the energy of a team are effective. Information provided by employees in interviews were sorted based on the six perspectives from the theoretical framework: Work demands, resources, roles, autonomy and control, support structure, and leadership. From the research phase interviews, it appears that almost half of the statements addressed the relationship or balance between work demands and resources. The statements generally have a negative tone. Recurring themes are non-realistic work demands and lack of adequate resources or lack of access to resources. Statements regarding support structure and leadership make up approximately 20% of feedback. For both, there is a wide spread in the tone of the statements. For the support structure ranging from: *'the team is the only thing keeping people going'* to *'we are not a team, more a collection of independent contractors'*. The same spread is observed for leadership style, one team celebrates the team leader and another team describes the relationship with a team leader as *"distant and tense"*. Statements about roles and autonomy and control, represented only 5% and 11% respectively of the interview responses. Statements of team members in all six approaches have both positive and negative charge.

The detailed statements enables guidance to team leaders tailored for the specific circumstances of a team. A striking relationship exists between advice provided for demands/resources balance and the statements in the focus discussions. Less advice is given about work demands/resources balance than would justify the number of (negative) statements. The explanation for this is that team leaders have a limited impact on the stated work requirements and the resources available. The relationship between advice provided and statements about support structure is reversed, with more advice being given than opinions by the teams. The explanation for this is that a team leader can exert more influence on the teams' support structure and his own leadership.

4. Limitations of the research

The research described here has a number of limitations. Bruch and Vogel researched their organizational energy theory in private organizations. Little research of organizational energy in public organizations has been conducted. The first research in the public sector was published in early 2017 (Van der Zwan). The research described here is to the best of my knowledge only the second publication in this area.

The number of teams in this study was limited by its design. The small sample size had a negative effect on the ability to demonstrate the effect of interventions. In addition, the research was conducted in a single organization. Consequently, all teams in this study operated in the same context. Studies including teams operating in more diverse contexts could have provided more insights on the effect of context on team energy. Lastly, there is the limitation of the choice of the quasi-experimental research approach. A number of variables could not be controlled in this study. During the course of the study, teams were faced with: re-organizations, departure of a team leader, changes in team composition, etc.

5. Results and conclusions

Quantitative and qualitative analysis was used to measure effects of interventions. The quantitative analysis shows that there is insufficient statistical evidence exist to demonstrate the effect of interventions on team energy. However, several observations were made that suggest that interventions do have an effect.

An exploratory correlation analysis shows that specific leadership behaviors correlate with team energy. A second correlation between interventions and team energy was found. Especially the commitment of team leaders to implementation of interventions and effect on team team energy is seen in this correlation. In addition, the amount of advice a team leader received shows a strong correlation with team energy. Advice on interventions for the internal system (experienced autonomy, support structure, and leadership) has a stronger effect than advice on the external system (labor conditions, support, and roles). The exploratory correlation analysis provides additional information that suggests that interventions have an effect on team energy

To further investigate these correlations, a qualitative analysis was performed. This analysis focused on the differences between teams with: descending, flat, or slightly ascending scores on the energy scale and teams with strong or substantial increase in energy score. The qualitative analysis shows that teams of team leaders who change their leadership behaviors, have more confidence in delivering work, express more appreciation for the work done by team members, and support teams in work execution show a larger increase in energy scores` compared to teams with leaders who score lower on these elements of leadership behaviors. Team leaders showing a strong or substantial increase on the energy scale are also more able to realize changes in the external system. Team members of leaders showing these leadership behaviors indicate that both the external and internal systems are changed positively. I.e., team leaders who exhibit a high degree of commitment towards

implementation of of interventies realize positive changes on team energy. By extension, the effect of the invention is greater if the quality of the implementation of the intervention is high.

At the beginning of this summary, the questions 'What is energy?', 'What is leadership?', and 'What is an intervention?' were addressed. The questions 'Which context factors influence organizational energy?', 'What is the role of leadership in influencing this energy?', and 'What interventions to influence organizational energy are effective?' remain to be answered

Context has two distinct scopes in this research. The larger context of a team includes factors such as: economic conditions, reorganisations, moving to new offices, etc. The smaller of the two contexts includes factors such as: the specified task of a team, the characteristics of that task, and the characteristics of the team.

The influence of the larger context factors has not been demonstrated in this research. The explanation may be the fact that all teams were uniformly affected by the larger context. Especially so since the research was based on a single case. However, there are other (strong) indications that the influence of factors within the larger context do not affect the energy development of a team. The leaders of teams with a strong increase in energy scale hardly mention barriers from the larger context. If barriers are mentioned at all, personal circumstances were cited most.

The answer to the question 'Which context factors influence organizational energy?' is found in the smaller context. The impact of the smaller context has been demonstrated in both the testing and research phases. Team characteristics and type showed effects on different energy labels. Interaction variables (characteristics team * type of leadership) showed effects on both energy labels and energy scale.

To answer the question 'What is the role of leadership in influencing energy?' we have to examine behaviours of the team leader. The team leader largely determines the effect of the intervention through commitment and focus. The team leader's ability to internalize the analysis of team energy is a prerequisite for improvement. In addition, a real sense of urgency is also needed to improve the energy.

The TFL of team leaders has hardly any direct effect on the teams' energy *per se*. Only for the interaction variable with characteristics of the team an effect is found. In contrast, leadership behaviour does have an influence on energy. Projecting confidence that the team performs its duties, expressing appreciation for team work, and experienced support for employees appear to be key leadership behaviours.

An important role of the team leader is the ability to provide leadership laterally and upward. Attention for the needs of the team, providing the appropriate resources for delivering assigned tasks, and offer protection against disruptive influences can be used by team leaders as successful interventions. Prerequisite is that these interventions are supported by senior management and augmented by supporting interventions by senior management. The most important conclusion is that the level of commitment of a team leader to large extent determines the effectiveness of the intervention. Strong

commitment and consistency in implementation of interventions deliver high quality implementations with concomitant higher effectiveness

The question 'What interventions to influence organizational energy are effective?' is the hardest to answer. Hard methodological evidence of effectiveness was not found. However, this does not lead me to the conclusion that interventions have no effect. There are strong indications that interventions do affect the energy of a team. Foremost, the six approaches for the design of an intervention seem to be very well linked to the energy issues that emerge in the teams. This enables proper analysis and appropriate advice to improve energy.

The research shows that interventions on the internal system of a team (autonomy and control, support structure and leadership) have a positive effect on the energy of the team. Interventions on a teams' external system (work demands, resources and roles) generally appear to have less effect. However, for teams with a substantial or strong increase in the energy scale, a different conclusion is reached. In these teams, team leaders showed a high level of commitment to intervention implementation. Compared to teams with moderate increase or decrease in energy, teams with a substantial or strong increase experience a larger perceived effect of interventions on the teams' external system. In short, team energy can be positively influenced by: an adequate analysis of the team energy state, appropriate advice, and correct quality of performance with stronger influence on the internal system relative to the external system.

Now the underpinning questions are addressed, an answer can be given to the problem statement of this dissertation: *'How can the energy of an organization or organizational unit be positively influenced?'*

The answer is that by engaging interventions, energy from a team can actually be influenced! However, this depends on four conditions:

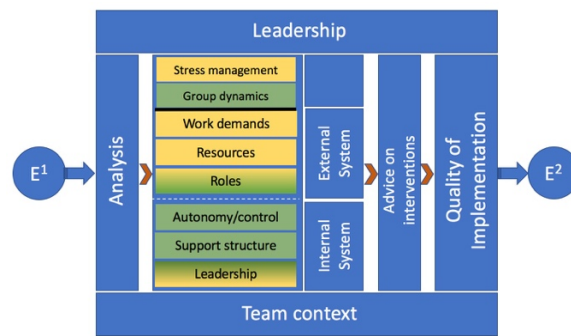
1. A solid analysis of the underpinning causes of the energy scores must be performed. The scores as such provide little or no insights for an intervention.
2. The involvement of senior management (department heads and middle management) in implementing interventions needs to be in place.
3. Team leaders have or should be able to acquire knowledge and skills regarding: aspects of leadership, group dynamics, and stress management.
4. The intrinsic motivation and commitment of the team leader to implement the recommended interventions.

These four conditions impact the quality of implementation and the commitment that is being made to the intervention. Quality of execution and the level of commitment ultimately determine the extent to which team energy can improve.

6. A new intervention model

With the acquired knowledge and experience from my research, I propose a model that describes the process of improving the energy of a team or organization. In the figure below, E^1 stands for the initial energy of a team. E^2 represents the state of energy after interventions are applied.

E¹ is measured using Bruch and Vogel's Organizational Energy Questionnaire (12). This measurement provides a snap shot of the state of team energy. The analysis of the nature of the energy is based on six approaches, three of which focus on interventions in a teams' external system (work demands, resources, and roles) and three focused on the internal system of a team (autonomy / control, support structure, and leadership).



The analysis leads to advice to the team leader to undertake interventions that can result in improvement or consolidation of a team energy. The analysis must take into account of the impact of the characteristics of the team tasks and characteristics. Team leadership plays a crucial role. The team leader must understand, accept, and internalize the analysis. The team leader must have the cognitive and affective ability to implement advice for interventions. Finally, it is the effort that determines the effectiveness of the implementation of the intervention. E² then indicates to what extent the energy of a team has been improved or if the (positive) energy of a team is consolidated.

Samenvatting

De aanleiding voor dit proefschrift is mijn verwondering over de langdurige, enthousiaste inzet van een groep medewerkers. Waar komt deze energie vandaan en hoe wordt deze energie volgehouden? Energie is een helder omschreven begrip in de exacte wetenschap, in de sociale wetenschappen echter veel minder gedefinieerd. Een mens ervaart energie of het gebrek aan energie in zijn dagelijks functioneren: thuis, op het werk, onder vrienden enzovoort. Ik richt me in dit proefschrift op energie van mensen in groepsverband in een werksituatie.

Mensen ervaren ook schommelingen in die energie. Kennelijk wordt energie beïnvloed. Als dat zo is dan kan de energie van mensen ook bewust en gericht worden beïnvloed.

In dit proefschrift is dan ook de probleemstelling *“hoe kan de energie van een organisatie of een organisatieonderdeel positief worden beïnvloed?”*. De bijbehorende deelvragen zijn:

1. *Wat is organisatie-energie?*
2. *Wat is leiderschap?*
3. *Wat is een interventie?*
4. *Welke contextfactoren hebben invloed op de energie van een team?*
5. *Wat is de rol van leiderschap bij het beïnvloeden van energie?*
6. *Welke interventies om organisatie energie te beïnvloeden zijn effectief?*

1. Onderzoeksopzet

Het onderzoek is verricht in de ambtelijke organisatie van de gemeente Rotterdam. Deze organisatie heeft in de onderzoeksperiode te maken gehad met harde bezuinigingen en reorganisaties. Het onderzoek is opgezet als een quasi-experimenteel design met elementen van actie-onderzoek. Er is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek verricht. Voor het onderzoek is een theoretisch kader ontwikkeld met als kernthema's: energie, leiderschap en interventies.

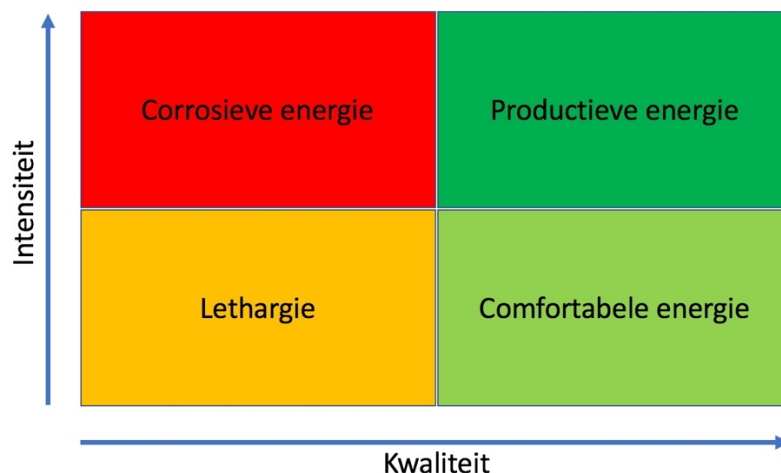
2. Theoretisch kader

Energie begint bij een individu. Hoe die energie zich ontwikkelt hangt volgens Csikszentmihalyi (1975) af van twee variabelen, de uitdaging waarvoor een persoon zich gesteld ziet en de vaardigheden die deze persoon tot zijn beschikking heeft om die uitdaging aan te kunnen gaan. Als de uitdaging te groot is voor de beschikbare vaardigheden, kunnen er vier toestanden van wanorde ontstaan: angst, zorg, apathie en verveling. Als de beschikbare vaardigheden de uitdaging te boven gaan dan ontstaan toestanden van comfort, controle en opwindend. Echter, als de uitdaging en de vaardigheden in perfecte balans zijn dan ontstaat er een toestand van 'flow'. Flow houdt in dat een individu geheel opgaat in de taak die hij moet verrichten, verloren is in de tijd en helder, gefocust en gemotiveerd is. Demerouti et al. (2001) bewerken flow tot het Job Demands-Resources Model. Zij vertalen uitdaging en vaardigheden naar werkeisen en hulpbronnen. Onder werkeisen worden onder andere werkdruk, mentale eisen, psychische eisen en emotionele eisen verstaan. Hulpbronnen onderscheiden zij in hulpbronnen die de organisatie ter beschikking stelt (bijvoorbeeld autonomie, sociale steun, werkbegeleiding en feedback) en hulpbronnen die de persoon zelf meeneemt (bijvoorbeeld: optimisme, eigen effectiviteit, zelfvertrouwen en veerkracht). Als de werkeisen en de hulpbronnen met

elkaar in balans zijn dat spreken zij van bevrogenheid. De elementen van flow komen in hun beschrijving van bevrogenheid terug. Bevrogenheid blijkt uit vitaliteit, toewijding (helderheid en focus) en absorptie (verloren zijn in de tijd).

Flow en bevrogenheid beschouw ik als een individueel concept van energie. Energie wordt volgens Hatfield et al. (1994) en Barsade (2002) van mens op mens overgedragen. Mensen hebben de natuurlijke neiging om gedrag en emoties van anderen over te nemen. Als een team enthousiast is of juist negatief, is het vrijwel onmogelijk je als individu daaraan te onttrekken. Dit wordt emotional contagion genoemd waardoor er een vorm van collectieve energie ontstaat.

Als die collectieve energie op een gemeenschappelijk en gedragen doel wordt ingezet dan ontstaat er organisatie-energie. Bruch en Vogel (2005) definiëren organisatie-energie als *“de mate waarin een organisatie in staat is het emotionele, cognitieve en handelingspotentieel weet in te zetten op een gemeenschappelijk doel”*. Zij stellen vast dat organisatie-energie twee dimensies heeft. De kwaliteit van energie geeft aan of de aard van de energie positief of negatief is. De intensiteit van energie geeft aan of er sprake is van veel of weinig energie. Met deze twee dimensies is een matrix te maken waardoor er vier verschillende vormen van energie, de zogenoemde energielabels ontstaan.



Productieve energie kent een hoge mate van positieve energie die het mogelijk maakt de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Comfortabele energie kent een lage maar positieve intensiteit, waarbij in een juiste samenstelling routines vertrouwen geven maar de organisatie nog steeds alert blijft op externe prikkels.

Bij lethargie is er sprake van weinig energie met een negatieve signatuur met als gevolg dat het potentieel van de organisatie niet of beperkt wordt geactiveerd. Ten slotte is er corrosieve energie, een hoge mate van negatieve energie die zich tegen de organisatie en haar doelen kan richten.

Organisatie-energie is door Bruch en Vogel meetbaar gemaakt door middel van een vragenlijst.

Energie is kennelijk te meten en te beïnvloeden. In dit proefschrift wordt de vraag gesteld welke rol leiderschap speelt bij het beïnvloeden van organisatie-energie. Leiderschap is een breed begrip, de publicaties over leiderschap lijken onuitputtelijk. Er zijn twee belangrijke keuzes gemaakt om de rol van leiderschap te onderzoeken. In de eerste plaats is gekozen voor leiderschap op het laagste

managementniveau van een organisatie: de teamleider. De reden hiervoor is dat organisatie-energie op teamniveau gemeten wordt en omdat veranderingen van energie als eerste zichtbaar worden op het niveau van een team. In de tweede plaats is gekozen om drie leiderschapstheorieën in het onderzoek te gebruiken: self-determination theorie (SDT) (Deci et al., 1989), transformationeel leiderschap (TFL) (Bass, 1985) en de path-goal theory (House, 1996). SDT en TFL worden onderzocht op de vraag of leiderschapsstijl de energie van een team kan beïnvloeden. Leiderschapsstijl is in de dagelijkse praktijk zichtbaar in het leiderschapsgedrag van een teamleider. De path-goal theory wordt gebruikt om te onderzoeken of contextfactoren invloed hebben op de energie van een team.

Voor het beïnvloeden van de energie in een team pleegt de teamleider een interventie. Een interventie is een bewuste en gerichte ingreep in de bestaande energietoestand van een team en heeft een verwachte uitkomst. Een interventie heeft een inhoudelijke basis en voor de uitvoering van een interventies gelden een aantal condities.

Om de inhoud van interventies te bepalen wordt gebruik gemaakt van elementen uit de theorie van groepsdynamica en de stressmanagementtheorie. Groepsdynamica is de studie van het gedrag van mensen in kleine groepen. Groepsdynamica bestudeert processen die zich binnen groepen afspelen alsmede het groepsgedrag zelf (Remmerswaal, 2013). Een groep is in dit onderzoek een team dat functioneert in een beschreven context. Een team is een kleine groep mensen die elkaar beïnvloeden, een gezamenlijk doel nastreven, onderling afhankelijke rollen vervullen en complementaire vaardigheden bezitten (Yukl, 2013).

Een team functioneert op basis van twee systemen (Homans, 1966; Remmerswaal 2013), een extern systeem en een intern systeem. Het externe systeem heeft betrekking op de taakaspecten van een team en het interne systeem op sociaal emotionele aspecten van een team. Het externe systeem is een construct dat bedacht is door de organisatie om haar doelen te bereiken en is vaak weergegeven in een organogram. Het interne systeem ontstaat door de interactie tussen leden van een team en is het resultaat van psychologische en sociologische processen tijdens het uitvoeren van teamdoelen. De twee systemen kunnen met elkaar botsen en dan ontstaat er een barrière tussen het team en de organisatie. Hoe groter de barrière, hoe groter de kans dat het functioneren van het team (de energie) wordt beïnvloed. Interventies plegen op het externe en interne systeem van een team kan effect hebben op die barrière waardoor energie wordt verbeterd of geconsolideerd.

De stressmanagementtheorie geeft ook een aantal handvatten voor de inhoud van de interventies. Stress is een psychologische toestand die ontstaat als er een significante onbalans of gebrek aan "fit" is tussen de individueel waargenomen eisen van de omgeving en iemands vermogen om aan die eisen te voldoen (Mackay en Cox, 1981). Cooper et al. (2001) en de Health & Security Executive (1993, 2001) schetsen een aantal organisationele factoren die stress onder medewerkers kan veroorzaken.

Cranwell-Ward en Abbey (2005) beschrijven vier vormen van stress die passen op de vier vormen van energie van Bruch en Vogel (2015). Eu-stress is een positieve opwindende of een gezonde spanning die mensen tot grote prestaties kan brengen, dit komt overeen met de beschrijving van productieve energie. Non-stress is een toestand die niet het uiterste van mensen vraagt en past bij comfortabele energie. De kenmerken van hypo-stress komen overeen met die van lethargie: frustratie, verveling en

apathie. Ten slotte is hyperstress een toestand van wanhoop, boosheid en conflicten, kenmerken die overeenkomen met corrosieve energie.

De theorie van groepsdynamica en stressmanagement geven bouwstenen voor zes invalshoeken voor het ontwerpen van interventies. Werkeisen, hulpbronnen en rollen geven inhoud aan interventies op het externe systeem van een team. Ervaren autonomie, steunstructuur en (team) leiderschap geven inhoud aan interventies op het interne systeem van een team.

Aan de inhoud van de interventie zijn een negental condities en uitgangspunten verbonden. Er moet sprake zijn van voldoende deugdelijke informatie om de inhoud van een interventie te bepalen. De kwaliteit van de implementatie van de interventie is een tweede conditie. De aard van de interventie wordt medebepaald door duidelijkheid over de beleving van de energietoestand van een team: rationele of affectieve beleving van het vraagstuk. De uitvoerder van de interventie moet controle krijgen en houden over de implementatie van de interventie.

De teamleider moet de wil hebben om in de energietoestand van een team in te grijpen op basis van een te verwachten relationele of affectieve beloning. De teamleider moet een zelf opgelegde of extern opgelegde druk ervaren om te interveniëren en moet de kennis en kunde hebben om de interventie uit te voeren.

Er moet sprake zijn van een veilige omgeving voor de betrokkenen (teamleider en team) bij het veranderen van de energietoestand van een team. Ten slotte is er de noodzaak van open communicatie tussen teamleider en hoger management.

3. Het onderzoek

Het onderzoek is in drie fasen uitgevoerd: een testjaar, een onderzoeksjaar en een effectmeting.

In het onderzoeksjaar is de Organizational Energy Questionnaire (OEQ) is – een vragenlijst die de vier vormen van energie in een team meet – als onderdeel van een algemeen onderzoek onder medewerkers, voorgelegd aan ongeveer 12.000 medewerkers van de gemeente Rotterdam. Hierop is een respons van ongeveer 49% gekomen. Voor het onderzoek naar de invloed van leiderschap op de energie van een team zijn ruim 700 teamleiders benaderd. Bijna 70% van de leidinggevendenden heeft een enquête ingevuld. De OEQ heeft het mogelijk gemaakt om van de meeste teams een energiescore te bepalen. De enquêtes onder teamleiders hebben in het testjaar informatie opgeleverd over de mate waarin een teamleider conform de SDT een controlerende dan wel een ondersteunende leiderschapsstijl laat zien. Toen bleek dat deze leiderschapsstijlen geen direct effect hebben op de energie van een team, is in het onderzoeksjaar overgegaan tot meting van de transformationele leiderschapsstijl. Ten bate van onderzoek naar de invloed van contextfactoren is gebruik gemaakt van additionele informatie met betrekking tot kenmerken van de teams en kenmerken van de teamleiders. Met het meten van de energie van een team kan bepaald worden of er een probleem in de energietoestand van een team aanwezig is. Wat de aard van het probleem is kan niet uit de scores worden achterhaald. Om de aard van het probleem vast te kunnen stellen is een kwalitatief onderzoek nodig in de vorm van interviews (focusgesprekken) met de teams en interviews met de teamleider. Deze interviews zijn vervolgens geanalyseerd.

In het testjaar hebben dertien team deelgenomen aan het onderzoek, in het onderzoeksjaar hebben 25 teams deelgenomen. Eén team is uit het onderzoek genomen wegens het plotselinge vertrek van de teamleider.

In het testjaar is als eerste onderzocht of de OEQ de energie van teams kon meten. Daartoe is de Cronbach's Alpha van de vier energielabels berekend. Deze bleek zeer zwak te zijn. De daaropvolgende factoranalyse toont ook aan dat de twaalf vragen geen vier dimensies meten maar dat negen vragen gezamenlijk wel een factor meten. Om de verandering in de energie van een team beter en eenvoudiger zichtbaar te maken en de selectie van teams te vereenvoudigen, zijn de vier energielabels samengevoegd tot een zogenaamde energieschaal. Ondanks deze onvolkomenheden blijkt het meetinstrument van Bruch en Vogel bruikbaar voor het onderzoek.

De volgende stap in dit testjaar is het uitvoeren van een correlatieanalyse geweest. De vier energielabels en de energieschaal laten onderling sterke verbanden zien. De regressieanalyse laat vrijwel geen directe verbanden zien tussen leiderschapsstijl en energie.

Wel opvallend zijn de verbanden die zijn gevonden van interactievariabelen (kenmerken van het team en de teamleider die interacteren met leiderschapsstijlen) met de energielabels, hier zijn echter geen verbanden tussen interactievariabelen en de energieschaal gevonden. Deze resultaten laten zien dat het effect van leiderschapsstijl conform de path-goal theorie contingent is.

In het onderzoeksjaar is wederom een regressieanalyse uitgevoerd om te bepalen of leiderschap – in dit geval transformationeel leiderschap (TFL) – invloed heeft op de energie van een team. Ook in het onderzoeksjaar is de eerste conclusie dat leiderschapsstijl als zodanig geen direct effect heeft op de energie van een team. Wel wordt ook in deze onderzoeksfase duidelijk dat ook interactievariabelen modererende effecten zichtbaar maken. Deze interacties laten zien dat een transformationele leiderschapsstijl bij specifieke omstandigheden in een team een positief of juist een negatief effect op de verschillende energielabels kunnen hebben.

Dit suggereert dat leiderschapsstijl wel een effect heeft, maar alleen onder specifieke condities. Hoewel dit in lijn is met de contingentiebenadering van leiderschap is het toch opvallend dat het totale effect van leiderschap in zowel het testjaar als in het onderzoeksjaar gering is. Blijkbaar heeft leiderschapsstijl – althans zoals gemeten in dit onderzoek – dus weinig direct effect op de energie in teams.

Om de inhoud van interventies te kunnen bepalen zijn de teams in het onderzoek geïnterviewd. De uitspraken van de medewerkers uit het focusgesprek zijn gesorteerd aan de hand van de zes invalshoeken uit het theoretisch kader: werkeisen, hulpbronnen, rollen, autonomie en controle, steunstructuur en leiderschap.

Uit de interviews met de 24 teams uit het onderzoek blijkt dat bijna de helft van de uitspraken zijn gedaan over de verhouding of balans tussen werkeisen en hulpbronnen. De uitspraken hebben over het algemeen een negatieve lading. Er wordt gesproken over niet realistische werkeisen en over een gebrek aan adequate hulpbronnen of een gebrek aan toegang tot hulpbronnen. Over steunstructuur en leiderschap wordt voor beide 20% van de uitspraken gedaan. Voor beiden geldt ook dat er veel verschil zit in de lading van de uitspraken. Er worden weinig uitspraken gedaan over rollen en autonomie.

en control, respectievelijk 5% en 11%. De uitspraken van de medewerkers in alle zes de invalshoeken hebben zowel een positieve als een negatieve lading.

De gedetailleerdheid van de uitspraken hebben het mogelijk gemaakt om adviezen aan de teamleider te geven die zijn toegesneden op de specifieke omstandigheden van het team. Wat opvalt is de verhouding tussen de adviezen op de balans tussen werkeisen en hulpbronnen en de uitspraken in de focusgesprekken. Er worden minder adviezen gegeven over de balans tussen werkeisen en hulpbronnen dan het aantal (negatieve) uitspraken over die balans zou rechtvaardigen. De verklaring hiervoor ligt in het gegeven dat teamleiders een beperkte invloed hebben op de gestelde werkeisen en de beschikbaar gestelde hulpbronnen. De verhouding tussen adviezen en uitspraken over steunstructuur ligt omgekeerd, er zijn verhoudingsgewijs meer adviezen gegeven dan uitspraken door de teams. Hiervoor geldt de verklaring dat een teamleider juist meer invloed kan uitoefenen op de steunstructuur van het team en het eigen leiderschap.

4. Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek kent een aantal beperkingen. Bruch en Vogel hebben hun theorie met betrekking tot organisatie-energie onderzocht in private organisaties. Er is weinig onderzoek gedaan naar energie in publieke organisaties. In begin 2017 is een eerste onderzoek in een organisatie in de publieke sector gepubliceerd (Van der Zwan). Mijn onderzoek is – voor zover ik heb kunnen nagaan – de tweede publicatie.

De omvang van het onderzoek is door zijn opzet beperkt in het aantal teams dat onderzocht is. Deze kleine *n* heeft een negatieve invloed gehad op het kunnen aantonen van het effect van de interventies. Daarnaast is het onderzoek uitgevoerd in één organisatie. Gevolg was dat alle onderzochte teams in dezelfde context hebben gefunctioneerd. Onderzoek naar teams in een meer verschillende context had wellicht meer inzicht kunnen geven op de invloed van de context op de energie van een team.

Tot slot nog de beperking van de gekozen quasi experimentele opzet van het onderzoek. In dit onderzoek bleek al snel dat de omstandigheden niet volledig gecontroleerd konden worden. Gedurende het onderzoek werden teams geconfronteerd met reorganisaties, vertrek van een teamleider, wijzigingen in de teamsamenstelling et cetera.

5. Resultaten en conclusies

Voor de effectmeting is gebruik gemaakt van een kwantitatieve en een kwalitatieve analyse. Uit de kwantitatieve analyse komt in eerste instantie naar voren dat er onvoldoende statistisch bewijs is voor de effecten van interventies op de energie van een team. Er blijken echter wel een aantal aanwijzingen te zijn die niettemin een effect van interventies doen vermoeden.

Uit een exploratieve correlatieanalyse blijkt dat specifieke vormen van leiderschapsgedrag verbanden laten zien met energie. Een tweede verband wordt aangetroffen tussen interventies en energie. Hieruit blijkt vooral dat de inzet van de teamleider op de uitvoering van een interventie verband heeft met de energieverandering in een team. Ook het aantal adviezen dat een teamleider krijgt laat een sterk

verband met energie zien. Adviezen voor interventies op het interne systeem van een team (ervaren autonomie, steunstructuur en leiderschap) hebben een sterker effect op energie dan adviezen op het externe systeem (werkeisen, hulpbronnen en rollen). Met deze exploratieve correlatieanalyse is een tweede aanwijzing gevonden voor een mogelijk effect van interventies op de energie van een team.

Om deze aanwijzingen nader te onderzoeken is een kwalitatieve analyse uitgevoerd waarbij de nadruk ligt op het onderzoeken van verschillen tussen de teams met een daling, een gelijkblijvende score en een lichte stijging op de energieschaal en de teams met een sterke of een substantiële stijging op de energieschaal. Hieruit komt naar voren dat teams van teamleiders die hun leiderschapsgedrag veranderen, meer vertrouwen hebben in de uitvoering van het werk, waardering voor het werk van de medewerkers uitspreken en hun medewerkers ondersteunen bij de uitvoering van het werk, een sterkere stijging laten zien dan teams van teamleiders die lager scoren op deze leiderschapsgedragingen.

Teamleiders met een sterke of substantiële stijging van de energieschaal zijn ook meer in staat gebleken om veranderingen in het externe systeem te bewerkstelligen. Teamleden van dit soort teamleiders spreken uit dat zowel het externe systeem als het interne systeem in positieve zin is veranderd. Met andere woorden: teamleiders die een hoge mate van inzet laten zien op de uitvoering van de interventies, bewerkstelligen positieve veranderingen op de energie van een team. Interventies hebben dus effect als de kwaliteit van uitvoering van de interventie hoog is.

In het begin van deze samenvatting zijn de deelvragen *'Wat is energie?', 'Wat is leiderschap?' en 'Wat is een interventie?'*, beantwoord. Resteert het antwoord op de deelvragen *'Welke contextfactoren hebben invloed op organisatie-energie?', 'Wat is de rol van het leiderschap bij het beïnvloeden van energie?' en tot slot 'Welke interventies om organisatie-energie te beïnvloeden zijn effectief?'*.

Context

Context heeft in dit onderzoek twee betekenissen. In de eerste plaats de grote context van een team zijnde factoren als economische omstandigheden, reorganisaties, invoering van het Nieuwe Werken et cetera. In de tweede plaats de zogenaamde kleine context zijnde factoren als de opgegeven taak van een team en de kenmerken van die taak alsmede de kenmerken van het team.

De invloed van de grote context is niet aangetoond in dit onderzoek. De verklaring hiervoor kan de gelijkvormigheid van de grote context zijn waarmee alle teams te maken hebben gehad, vooral als gevolg van het gegeven dat het onderzoek een enkele casus omvat. Er zijn echter ook andere (sterke) aanwijzingen dat de invloed van factoren binnen de grote context niet van invloed zijn op de energieontwikkeling van een team. De teamleiders van teams met een sterke stijging op de energieschaal geven desgevraagd nauwelijks belemmeringen uit de grote context, als zij wel belemmeringen aangeven dan hebben die meer betrekking op persoonlijke omstandigheden.

Het antwoord op de deelvraag *'Welke contextfactoren hebben invloed op organisatie-energie?'* wordt gevonden in de kleine context. De invloed van de kleine context is in zowel het test- als het onderzoeksjaar aangetoond, kenmerken van het team en type team laten effecten zien op

verschillende energielabels. Interactievariabelen (kenmerken team/type leiderschap) laten effecten zien op zowel energielabels als de energieschaal.

Leiderschap

De rol van het leiderschap is cruciaal te noemen als antwoord op de deelvraag *'Wat is de rol van het leiderschap bij het beïnvloeden van energie?'*. De teamleider bepaalt door zijn inzet en focus in hoge mate het effect van de interventie. Een conditie hierbij is het internaliseren van de analyse van de energietoestand van het team en een ervaren urgentie om de energie te verbeteren.

De transformationele leiderschapsstijl van de teamleider heeft nauwelijks effect op de energie van het team, alleen als interactievariabele met kenmerken van het team zijn effecten waar te nemen. Specifieke vormen van leiderschapsgedrag hebben daarentegen wel invloed op energie. Getoond vertrouwen dat het team zijn taken uitvoert, uitgesproken waardering voor het werk van het team en ervaren ondersteuning van de teamleider van medewerkers blijken belangrijke leiderschaps-gedragingen te zijn.

Een belangrijke rol van de teamleider is de mate waarin de teamleider in staat is leiding te geven 'naar opzij en naar boven'. Aandacht hebben voor de noden van het team, zorgdragen voor de juiste hulpbronnen om gegeven taken uit te voeren en bescherming bieden tegen verstorende invloeden kunnen door een teamleider als succesvolle interventies worden ingezet als deze interventies door het hogere management worden gedragen en de interventie van de teamleider met ondersteunende interventies van het hogere management wordt versterkt.

De belangrijkste conclusie is dat de mate waarin een teamleider zich inzet bepalend is voor de effectiviteit van de interventies. Een krachtige inzet en consistentie in de uitvoering van interventies zorgen voor een kwalitatief hoogwaardige implementatie en daarmee neemt de effectiviteit van de interventies toe.

Effectieve interventies

De deelvraag *'Welke interventies om organisatie-energie te beïnvloeden zijn effectief?'* is de moeilijkste vraag om te beantwoorden. Hard methodologisch bewijs voor de effectiviteit is niet gevonden, maar er zijn sterke aanwijzingen dat interventies invloed hebben op de energie van een team. In de eerste plaats blijken de zes invalshoeken voor het ontwerpen van een interventie zeer goed aan te sluiten bij de energievraagstukken die in de teams naar voren komen. Daarmee kan een goede analyse en een passend advies voor verbetering van de energie worden gegeven.

Uit het onderzoek blijkt dat interventies op het interne systeem van een team (autonomie en control, steunstructuur en leiderschap) een positief effect hebben op de energie van het team. Interventies op het externe systeem van een team (werkeisen, hulpbronnen en rollen) blijken in het algemeen minder effect te hebben. Echter, bij teams met een substantiële of sterke stijging op de energieschaal is een ander beeld zichtbaar. In deze teams hebben de teamleiders een hoge mate van inzet getoond op de uitvoering van de interventie en dan blijkt dat interventies op het externe systeem van het team naar de perceptie van het team meer effect hebben dan in de teams met een matige stijging of daling op de energieschaal. Met andere woorden, met een scherpe analyse van de energietoestand, een passend advies en een adequate kwaliteit van de uitvoering wordt de energietoestand van een team positief beïnvloed, waarbij die invloed sterker is op het interne systeem dan op het externe systeem.

Met de beantwoording van de deelvragen kan er nu een antwoord gegeven worden op de probleemstelling van dit proefschrift: *'Op welke wijze kan de energie van een organisatie of organisatieonderdeel positief worden beïnvloed?'*.

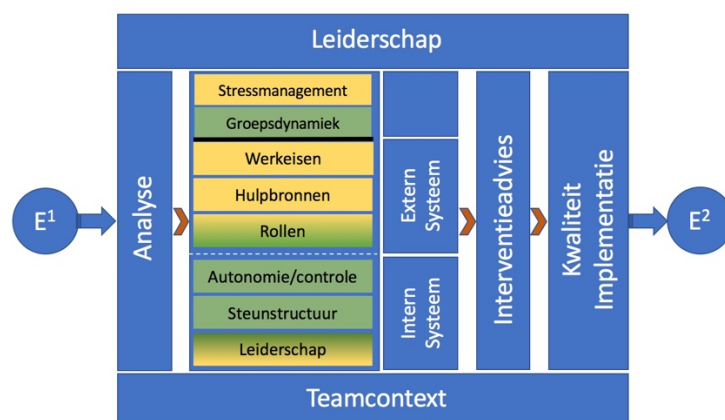
Het antwoord is dat door het plegen van interventies energie van een team daadwerkelijk positief kan worden beïnvloed! Dit is echter afhankelijk van een viertal condities.

- De eerste conditie is dat een degelijke analyse gemaakt moet worden van de energiescores, de scores als zodanig geven weinig tot geen handvatten voor een interventie.
- Een tweede conditie is betrokkenheid van het hogere management (afdelingshoofden en directie) bij het implementeren van interventies.
- Een derde conditie is dat teamleiders kennis en vaardigheden hebben of moeten kunnen verwerven ten aanzien van aspecten van leiderschap, groepsdynamica en stressmanagement.
- De vierde en laatste conditie is de intrinsieke motivatie of wil bij de teamleider om de geadviseerde interventies uit te voeren.

Deze vier condities zijn uiteindelijk doorslaggevend voor de kwaliteit van de implementatie en de inzet waarmee de interventie gepleegd wordt. De kwaliteit van de uitvoering en de mate van inzet bepalen uiteindelijk de mate waarin de energie van een team kan verbeteren.

6. Een nieuw interventiemodel

Met de verworven kennis en ervaring uit mijn onderzoek heb ik een model gemaakt dat het proces van verbetering van de energie van een team of een organisatie omvat. In de onderstaande afbeelding staat E¹ voor de uitgangspositie voor wat betreft de energie van een team. E² staat voor de energietoestand na het uitvoeren van interventies.



E¹ wordt gemeten aan de hand van de Organizational Energy Questionnaire (12) van Bruch en Vogel. Met deze meting wordt als het ware een foto gemaakt van de energietoestand op dat moment. Die analyse wordt gebaseerd op zes invalshoeken waarvan er drie gericht zijn op interventies in het externe systeem van een team (werkeisen, hulpbronnen en rollen) en drie gericht op het interne systeem van een team (autonomie/control, steunstructuur en leiderschap).

De analyse leidt tot adviezen aan de teamleider om interventies te plegen die kunnen leiden tot verbetering of consolidatie van de energie van een team. In de analyse moet rekening gehouden worden met invloed van de kenmerken van de taak van het team en de kenmerken van het team zelf op de energie van het team.

Het (team)leiderschap speelt vervolgens een cruciale rol. De teamleider zal de analyse moeten begrijpen, aanvaarden en internaliseren. De teamleider moet het cognitieve en het affectieve vermogen hebben om het advies voor interventies te kunnen uitvoeren en tot slot is het zijn inzet die bepaalt wat de effectiviteit van de uitvoering van de interventie is. E^2 geeft vervolgens aan in welke mate de energie van een team is verbeterd dan wel geeft E^2 aan of de (positieve) energie van een team is geconsolideerd.

Literatuur



Gebruikte literatuur

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*. No. 50.
- Alblas, G., Vos, W. (2014). *Inleiding groepsdynamica*. Noordhoff uitgevers, Groningen.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*. Vol. 46., No. 6.
- Arnold, J., Randall, R. (2015). *Psychologie van Werk en Organisatie*. Pearson, Benelux.
- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and practise. A behavioral science view*. Addison-Wesley publishing company, Reading, VS.
- Armenakis, A.A., Harris, G.H., Mossholder, K.W. (2010). Creating readiness for organizational change. *Human relations*. Vol.46, No. 6.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M., Peterson, M. (2011). *Handbook of organizational climate and culture*. Sage, Los Angeles.
- Ashour, S.A. (1982). A framework of a cognitive-behavioral theory of leader influence and effectiveness. *Organizational behavior and human performance*, Vol. 30.
- Baard, P.P., Deci, E.L., Ryan, R.M. (2004). *Journal of applied social psychology*. Vol. 34, No. 10.
- Bakker, A.B. (2009). Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag & Organisatie*. Vol. 22, nr. 4.
- Bakker, A.B. (2009). *Bevlogen van beroep. Aanvaardingsrede voor het ambt hoogleraar Arbeid en organisatiepsychologie*.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of organizational behavior*. Vol. 29.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, Vol. 13, nr. 3, Emerald Publishing Group Ltd.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of organizational behavior*. Vol. 28.
- Balram, S., Dragičević, S. (2005). Attitudes toward urban green spaces: integrating questionnaire survey and collaborative GIS techniques to improve attitude measurements. *Landscape and Urban Planning*, 71.
- Barsade, S.G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly*. Vol 47, No 4.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A social cognitive theory*. Prentice Hall, New Jersey.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage, Thousand Oaks.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press, New York.
- Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2nd edition). Routhledge, New York.
- Bateson, G. (1979) *Mind and nature: A necessary unity*. Dutton, New York.
- Berg, F. van der. (2005). *U-Blad on Line*, Amsterdam.
- Biron, C.G., Gatrell, C., Cooper, C.L. (2008). Autopsy of a failure: Evaluating process and contextual issues in an organizational-level workstress intervention. *International journal of stress management*. Vol. 17. No. 2.
- Björklund, C., Grahn, A., Jensen, I., Bergström, G. (2007). Does survey feedback enhance the psychosocial work environment and decrease sick leave? *European journal of stressmanagement*. Vol. 16, No.1.
- Blair, D. (2006). *Moved by Mandela*. The Telegraph, Londen.
- Bliese, P.D. (2000) Within-group agreement, non-independence and reliability. *Uit: Klein, K.L., Kozlowski, S.W.J., Multilevel theory, research and methods in organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Boies, K., Fiset, J., Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, Vol. 26.
- Bolweg, J.F. (1997). *De onmogelijkheid van consistent sociaal beleid*. Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer.
- Bommer, W., Rich, G., Rubin, R. (2005). Changing attitudes about change. Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of organizational behavior*. Vol. 26, No. 7.
- Brislin, R.W. (1970). Back-translation for cross cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, Vol.1 nr. 3.
- Bronkhorst, B., Tummers, T., Steijn, A. (2017). Improved safety climate and behavior through a multi-faced intervention: Results from a field experiment. Conference paper for IRSPM. Budapest.
- Bruch, H., Ghosal, S. (2002). *Beware the busy manager*. Harvard Business Review

- Brüch, H., Ghosal, S. (2003). Unleashing organizational energy. MIT Sloan Management Review. Vol. 45, NO. 1.
- Brüch, H., Vogel, B. (2005). Organisationele Energie, Wie sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Gabler, Wiesbaden.
- Brüch, H., Vogel, B. (2011). Fully Charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance. Harvard Business School Press Books, Cambridge (US).
- Bruch, H., Vogel, B. (2011a). Strategies for creating and sustaining organizational energy. Employment relations today, Vol. 38, No. 2.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. The Leadership Quarterly, vol. 17.
- Caluwé, L. de, Vermaak, H. (2002). Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Kluwer, Deventer.
- Carter, M.Z., Armenakis, A.A., Field, H.S., Mossholder, K.W. (2012). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. Journal of organizational behavior. Vol. 34, No.7.
- Cartwright, S., Cooper, C.L. (2014) The Oxford handbook of organizational well-being. Oxford University Press, Oxford
- Collins, R. (1981). On the micro-foundation of macro sociology. American journal of sociology, vol. 6.
- Cooper, C.L., Cartwright, S. (1994). Healthy mind: Healthy organization – A proactive approach to occupational stress. Plenum Publishing Corporation, New York.
- Cooper, C.L. (1998). The changing nature of work. Community, work & family. Technology press, Vol. 1.
- Cooper, C.L. (1998). The changing psychological contract at work. Work & Stress, Vol. 12.
- Cooper, C.L., Dewe, P.J., O'Driscoll, M.P. (2001). Organizational stress. A review and critique of theory, research and applications. Sage, London.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. Journal of applied psychology. Vol. 78, No.1.
- Covey, S.R. (2006). De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Business Contact, Amsterdam.
- Cox, T. (1993). Stress research and stress management: Putting theory to work. Health and Safety Executive, Londen.
- Cranwell-Ward, J., Abbey, J. (2005). Organizational stress. Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Cramer, D., Howitt, D.L. (2005). The SAGE dictionary of Statistics: A practical resource for students in the social sciences. SAGE, Thousand Oakes.
- Cross, R., Baker, W., Parker, A. (2003). What creates energy in organizations? MIT Sloan Management Review. Vol. 44, No. 4, Cambridge (USA).
- Csikszentmihalyi, M. (1975). Play and intrinsic rewards. Journal of Human Psychology. Vol. 15, pag. 41-63.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow. Psychologie van de optimale ervaring. Boom, Amsterdam.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). Creativiteit. Over flow, schepping en ontdekking. Boom, Amsterdam.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Op weg naar Flow. Boom, Amsterdam.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). Flow, the secret to happiness. Ted.com
- Csikszentmihalyi, M. (2007). Flow: De psychologie van de optimale ervaring. Boon, Amsterdam.
- Csikszentmihalyi, M. (2014). Flow and the Foundations of Positive Psychology. Springer, New York.
- Cummings, T.G., Cooper, C.L. (1979). A cybernetic framework for studying occupational stress. Human relations, Vol. 32.
- Cummings, T.G., Worley, C.G. (1993). Organization development and change, Chapter 9. West Publishing Company, St. Paul.
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. Journal of occupational and organizational psychology.
- Dahl-Jorgensen, C., Saksvik, P.O. (2005). The impact of two organizational interventions on the health of service sector workers. International journal of health services. Vol.35. No. 3.
- Davis, A., Gibson, L. (1994). Designing employee welfare provision. Personnel review, Vol. 23.
- Dean, J.W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynism. Academy of management review. Vol. 23, no. 2.
- DeChurch, L.A., Hiller, N.J., Murase, T., Doty, D, Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. The Leadership Quarterly, Vol. 21.
- Deci, E.L., Ryan, M.R. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press, New York.

- Deci, E.L., Connell, J.P., Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, Vol. 74, No. 4.
- Deci, E.L., Ryan, M.R. (2002) Eds. *Handbook of self-determination research*, University of Rochester press, Rochester.
- Demerouti E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands - Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86.
- Dewe, P. (1994). EAP's and stress management: From theory to practise to comprehensiveness. *Personnel review*. Vol. 23.
- Dewe, P. and Cooper, C.L. (2012), *Well-being and Work*, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Dobson, D., Cook, T.J. (1980) Avoiding type III error in program evaluation. Results from a field experiment. *Evaluation and program planning*. Vol. 3.
- Dov, Z., (2007). Safety climate and beyond: A multi-level multi climate framework. *Safety science*. Vol. 46, No. 3.
- Dutton, J.E. (2003) *Energize your workplace*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Dyer, W., Dyer, W., Dyer, J. (2007). *Team building: Proven strategies for improving team performance*. Wiley, San Francisco.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russel, J.E.A., Gaby, S.H. (2001). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human relations*. Vol. 53, No. 3.
- Edwards, J., Cooper, C.L. (1990). The person-environment to fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Agression and violent behavior*. Vol. 5.
- Egan, M., Bamba, C., Petticrew, M., Whitehead, M., (2009). Reviewing evidence on complex social interventions: appraising implementation in systemic reviews of the health effects of organisational-level workplace interventions. *Journal of epidemiology & community health*, Vol. 63.
- Elkin, A., Rosch, P. (1990). Promoting mental health at the workplace: The prevention side of stress management. *Occupational medicine, state of the art review*, Vol. 5.
- Ellis, E., Dryden, W. (1987). *The practice of Rational Emotive Therapy*. Springer, New York.
- Engelbrecht, S. (2006). Motivation and burnout in human service work: The case of midwifery in Denmark. *National institute of occupational health*. Copenhagen. Proefschrift.
- Feldman, D. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of management review*, 9.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, New York.
- Figuee, A., Rijn, L. Van (2015). *Groepsdruk. In tien stappen naar succesvol teamgedrag*. Futuro, Amsterdam.
- Fillipowicz, A., Barsade, S.G., Melwani, S. (2011). Understanding emotional transitions: The interpersonal consequences of changing emotions in negotiations. *Journal of personality and social psychology*. Vol. 101. No. 3.
- Fleishman, E.A., Mumford, A., Zaccaro, S.J., Levin, K.Y., Korotkin, A.L., Hein, M.B. (1991). Taxonomic efforts in the description leader behavior. *The Leadership Quarterly*, Vol. 2.
- Fogarty, G.J., Shaw, A. (2010). Safety climate and the theory of planned behavior: Towards the predication of unsafe behavior. *Accident analysis & prevention*. Vol. 42, No. 5.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*. Vol. 56, No. 3.
- Franzen, G. (2004). *Wat drijft ons? Denken over motivatie sinds Darwin*. Lemma, Utrecht.
- Frost, P.J. (2003). *Toxic emotions at work*. Harvard Business School Publishing, Boston.
- Gagné, M., Deci, E.L. (2005), Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*. Vol. 26.
- Gilbert, C., De Winne, S., Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR-department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22, No. 8.
- Goffee, R., Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you? *Harvard Business Review*, Boston.
- Goffman, E. (1991). *Asylums*. Penguin Books Ltd., Londen
- Gratton, L. (2007). *Hot Spots. Why some teams, workplaces and organizations buzz with energy, and others don't*. Berrett-Koehler publishers, San Francisco
- Greenleaf, R.K. (1996). *De dienaar als leider*. Academic Services, Schoonhoven.
- Gregor, A.J. (2007). *The China connection. US policy and the people's republic of China*. Hoover Institution Press, Stanford.
- Gruijter, J. de (1981). De nieuwe volksziekte: Geestelijk in de kreukels. *Elsevier weekblad*, 10 oktober.
- Guth, W.D., MacMillan, I.C. (1986). Strategy implementation versus Middle Management Self-Interest. *Strategic management journal*. Vol. 7. No. 4.

- Guzley, R.M. (1992) Organizational climate and communication climate. *Management communication quarterly*. Vol.5.
- Hackman, J.R. ed. (1998). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective groupwork*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Hartog, D.N. den, Belschak, F.D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *The journal of applied psychology*. Vol. 97, No.1.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T., Rapson, R.L. (1992). Emotional contagion. *Review of personality and social psychology*. Vol. 14: Emotion and social behaviour. Sage, Newbury Park.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T., Rapson, R.L. (1994). *Emotional contagion*. Univesity Press, Cambridge.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human Resources*. 6th ed. Prentice Hall, New Jersy.
- Hogg, M.A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and psychological review*.
- Homan, T. (2009) *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Academic Services, Den Haag.
- Homans, G.C. (1966). *Individu en gemeenschap. Het spectrum*, Utrecht
- House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, Vol. 7.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarticle*. Vol. 16, No.3.
- House, R.J. (1974). A path goal theory of leader. *Journal of contemporary business*. Vol. 3, No.4.
- HSE, Health & safety executive (1993). *Stress Research and stress management: putting theory at work*.
- Huczynski, A., Buchanan, D. (2001). *Organizational behavior*. Prentice Hall, Harlow.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., Morgenson, F.P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*. Vol. 92-5.
- Huy, Q.N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of Middle managers. *Administrative Science Quarterly*, no. 47.
- IJzermans T., Dirkx, C. (2007) *Beren op de weg, spinsels in je hoofd. Omgaan met emoties op het werk: de Rationeel Emotieve Training*. Schouten & Nelissen, Zaltbommel.
- Jain, A.K., Giga, S.I., Cooper, C.L. (2012). Perceived organizational support as a moderator between organizational stressors and organizational citizenship behaviors. *International journal of organizational analysis*, Vol. 21.
- Johnson, D., Johnson, F. (1997). *Joining together: Group theory and group skills*. Allyn & Bacon, Boston.
- Kahn, R.L., Byonsiere, S. (1990). *Stress in organizations*. Uit: *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally, Chicago.
- Kalliath, T., Kalliath, P. (2012). Changing work environments and employee well-being: An introduction. *International journal of manpower*, Vol. 33.
- Kapteijn, B. (2001). *Organisatietheorie voor non-profit*. Stafleu van Lochem, Houten.
- Karasek, R. (1997). Labor participation and work quality policy: Requirements for an alternative economic future. *Scandinavian Journal of work environment Health*. Vol. 23.
- Keegan, S.M. (2015). *Psychology of fear in organizations*. Kegan Page Ltd., London.
- Kelly, J.R., Barsade, S.G. (2001). Moods and emotions in small groups and work teams. *Organizational behavior and decision processes*. Vol. 86, no. 1.
- Klein, K.J., Kozlowski, S.W.J. (2009). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods* Vol. 3, No.3.
- Klimosky, R., Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor. *Journal of management*. No. 20.
- Knippenberg, D. van, (2003). Social Identity and leadership processes in groups. *Advances in experimental social psychology*. Vol. 35.
- Kompier, M.A.J., Geurts, S.A.E., Grundemann, R.W.M., Vink, O, Smulders, P.G.W. (1999). Cases in stress prevention: The success of a participative and stepwise approach. *Stress Medicine*, Vol. 14.
- Kuipers, B., Groeneveld, S. (2014). *De kracht van high performance teams*. Mediawerf Amsterdam.
- Langfred, C.W., Moye, N.A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational and structural mechanisms. *Journal of applied psychology*. Vol. 89.
- Larsen, R.J., Diener, E.E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion. *Review of personality and social psychology*. Emotion and social behavior. No 114.
- Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill, series in psychology, New York.

- Lazarus, R.S. (1991). Cognition and motivation in emotion. *The American psychologist*. Vol. 46, No. 4)
- Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. Springer, New York.
- Levi, D. (2014). Groupdynamics for teams. Sage. Los Angeles.
- Levi, D., Slem, C. (1995). Team work in research and development organizations. The characteristics of successful teams. *International journal of industrial ergonomics*. Vol. 16.
- Loehr, J., Schwartz, T. (2003). The power of full engagement. Free Press, New York.
- Loo, H. Van der, (2006). Hoe breng je zombies aan het zwieren. Uit "Wat doen organisaties met mensen?", redactie J. Peters. Academic Services, Den Haag.
- Loo, H. Van der, (2007). Kus de visie wakker. Organisaties energiek en effectief maken. Academic Services, Den Haag.
- Loo, H. Van der, (2011). We hebben er zin in?. Van Duuren, Culemborg.
- Mackay, C., Cox, T. (1981). Response to stress: Occupational aspects. IPC Science and Technology Press, Guildford. problems with the circumplex model of emotion. Review of personality en social psychology: Emotion and social behavior. 114. Sage.
- Marks, R.S. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes of human energy, time and commitment. *American sociological review*, 42.
- Marrone, J.A., Tesluk, P.E, Carson, J.B. (2007). A multi-level investigation of antecedents and consequences of past research and proposals for the future. *Academy of management journal*, Vol. 50.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52.
- Mehrabian, A. (2010). Nonverbal communication. Aldine, New Jersey.
- Meijman, T.F., Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of work and organizational psychology*, Drenth J.P.H., Vol. 3.
- Metselaar, E.E. (1997). Assessing the willingness to change. Construction and validation of the DINAMO. Dissertatie, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Metselaar, E.E., Cozijnsen, A., Delft, P. van (2011). Van weerstand tot veranderbereidheid. Holland Business Publications.
- Mikkelsen, A. (2005). Methodological challenges in the study of organizational interventions in flexible organizations. In "Anthology for Kjell Grønhaug in celebration of his 70th birthday. Fagbokforlaget, Bergen, Noorwegen.
- Morgenson, F.P., Reider, M., Campion, M. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*. Vol. 53.
- Motowidlo, S.J, Packard, S.P., Manning, M.R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of applied psychologie*, Vol.71-4.
- Murta, S.G., Sanderson, K., Oldenburg, B. (2007). Process evaluation in occupational stress management programs: A systematic review. *American journal of health promotion*. Vol. 21.
- Nielsen, K., Fredslund, H., Christensen, K.B., Albertsen, K. (2006). Success or Failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work & Stress*. Vol.30, No. 3.
- Nielsen, K., Randall, R. (2009) Managers' active support when implementing teams: The impact on employee well-being. *Applied Psychology: Health and Well-being*. Vol. 1. No. 3.
- Nielsen, K., Randall, R. (2011). The importance of middle manager support for change: A case study from the financial sector in Denmark. In Lapointe, P-A. et al., Eds. Different perspectives on work changes. Université Laval, Quebec.
- Nielsen, K. (2013). Review article: How can we make organizational interventions work? Employee and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*. Vol. 66. No. 8.
- Nielsen, K., Randall, R. (2013). Opening the black box. Presenting a model for evaluating organization-level interventions. *European journal of work and organizational psychology*. Vol. 22, No. 5.
- Nishii, L. H., Wright, P. M., (2004). Variability within organizations. Implications for strategic human resource management. Uit: The people make the place. Dynamic linkages between individuals and organizations. Taylor & Francis Group, New York.
- Nygren, R., Levine, E.L. (1996). Leadership of workteams: factors influencing team outcomes. JAI press, Greenwich.
- O'Driscoll, M.P., Cooper, C.L. (1996). A critical analysis of stress-coping behaviours at work. *Stress Medicine*, Vol. 12.
- Parker, S., Williams, H.M. (2001). Health and Safety executive. Groot-Britannië.

- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R. Maitlis, S., Robinson, D.L., Wallace A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*. No. 26.
- Pearce, C.L., Gallagher, C.A., Ensley, M.D. (2002). Confidence at the group level of analysis: A longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 75.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol.1.
- Purcell, J., Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theorie, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*. Vol. 17., No.1.
- Rainey, H.G. (2009). Understanding managing public organizations, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Randall, R., Nielsen, K., Tvedt, S.D. (2009). The development of five scales to measure employees appraisals of organizational-level stress management interventions. *Work & Stress*, Vol. 23 No. 1.
- Randall, R., Griffiths, A., Cox, T. (2005). Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs. *European journal of work and organizational psychology*. Vol. 14, No.1.
- Reese, R.T., O'Karma, J.G. (1980). Perception of supervisor style in a formal organization. *Group & organization studies*, No.5.
- Remmerswaal, J. (2013). Handboek groepsdynamica, een inleiding op theorie en praktijk. Boom/Nelissen, Amsterdam.
- Reichers, A.E., Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Uit organizational climate and culture*, Schneider, B. Jossey-Bass, San Francisco.
- Rietzschel, R. F. (2015). De creatieve paradox tussen autonomie en structuur. *Gedrag en organisatie*. Vol. 28-2.
- Robertson, I. and Cooper, C.L. (2011), *Wellbeing: Productivity and Happiness at Work*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Ryan, M.R., Fredrick, C. (1997). On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of personality*, vol. 63, issue 3.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1.
- Sager, M. (2006). Interview met Tom Petty. *Esquire Magazine*, juni nummer. Hearst Communications, New York.
- Saksvik, P.O., Nytro, K., Dahl-Jorgerson, C., Mikkelsen, A. (2002). A process evaluation of individual and organizational stress and health interventions. *Work & Stress*. Vol. 16. No1.
- Salanova, M., Agut, S, Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied psychology*. Vol 90 No. 6.
- Salanova, M., Llorens, S, Martinez, I.M., Schaufeli, W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: an experimental study. *Small group research*, Vol. 1 No. 1.
- Sandelands, L., St. Clair, L. (1993) Towards an empirical concept of a group. *Journal for the theory of social behaviour*. Basil Blackwell Ltd.
- Sarras, J.C. J.C., Santora, J.C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & organizational development journal*. Vol. 22, No. 7/8.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, Vol.14.
- Schaufeli, W.B., van Dierendonck, D.(2001), *Utrechtse Burnout Schaal*. *De Psycholoog*, nr 36.
- Schaufeli, W.B., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M. Bakker, A.B. & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op weg naar een positieve Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *De Psycholoog*, 36.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, Vol. 17, No. 2.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25
- Schaufeli, W.B., Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burn out and work engagement and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, stress and coping*, 20.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing social and ethical issues in organizations*. Chapter 5.

- Schein, E.H. (1978). Career dynamics: Matching individual and organizational needs. Addison-Wesley, Reading Ma.
- Schein, E.H. (2010). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schneider, B., Ehrhardt, M. G., Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. The annual review of psychology volume 64.
- Schneider, B., Ehrhardt, M. G., Macey, W.H. (2011). Organizational climate research. In The handbook of Organizational culture and climate. Askenasy, Wilderom, Peterson (ed.), Sage, Los Angeles.
- Seligman, M.P. (2006). Learned optimism: How to change your mind and your life. Vintage Books, New York.
- Seligman, M.E.P., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychologist.
- Semler, R. (1999). Maverick. Arrow books, London.
- Sims, T. (2011). Interview met Khaled Hosseini. Geekdad, Geekdad.com.
- Spector, P.E. (2006). Method variance in organizational research truth or urban legend? Organizational research methods, No. 9.
- Spreitzer, G.M., Quinn, R.E. (1996). Empowering managers to be transformational leaders. Journal of applied behavioral science. Vol. 32, No 3.
- Steckler, A.B., Linnan, L. (2002) Process evaluation on public health interventions and research. Jossey-Bass, San Francisco.
- Steijn, B. (2006). Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie. Bestuurswetenschappen. Nr. 6.
- Steijn, B, Groeneveld, S (red.) (2013) Strategisch HRM in de publieke sector. Koninklijke van Gorcum, Assen.
- Stevenson, J.L., Wright, P.S. (1998). Activities, adaption and Aging. Chapter 11, Group Dynamics. Routhledge, New York.
- Stewart, G. (2010). The past twenty years: Team research is alive and well at the Journal of Management. Journal of Management, Vol. 36.
- Stoker, J., de Korte, T. (2001). Het onmiskenbare middenkader. SMS, Den Haag)
- Thayer, R.E. (1989). The biopsychology of mood and arousal. Oxford University Press, New York.
- Thiel, S. van (2007) Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding. Coutinho, Bussum.
- Tinline, G., Cooper C. (2016) The outstanding middle manager. How to be a healthy, happy, high-performing mid-level manager. KoganPage, London.
- Tops, P. (2007a). Regimeverandering in Rotterdam. Hoe een stadsbestuur zichzelf opnieuw uitvond. Atlas, Amsterdam.
- Tops, P. (2007b). Kennis van de Frontlijn. Politieacademie, Apeldoorn.
- Uhlfelder, H.F. (1997). Ten critical traits of group dynamics. Quality Progress, ProQuest.
- Vandamme, R. (2007). Gedrag patronen van personen en organisaties. Prentice Hall, Amsterdam.
- Vegt, G.S. van der, Bunderson, J.S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. Academy of management journal, Vol. 48.
- Vermeeren, B. (2014). HRM Implementation and performance in the public sector. Dissertatie, EUR. Rotterdam.
- Vermeeren, B., Kuipers, B, Steijn, A. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM. Job satisfaction and organizational performance. Review of public personnel administration. Vol. 34 No. 2.
- Vijayalakshimi, V., Bhattacharyya, S. (2012). Emotional contagion and its relevance to individual behavior and organizational process: A position paper. Springer, Berlin.
- Visser, A.F. (2014). Teams onder spanning. Masterscriptie, EUR, Rotterdam.
- Voet, J. van der (2014). Leading change in public organizations. Dissertatie, EUR, Rotterdam.
- Vogel, B. (2005). Linking for change: Network action as collective, focused and energetic behavior. Long range planning. Vol. 38, No. 6.
- Vroom, V.H., Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. American psychologist. Vol. 62, No. 1.
- Waal, A.A. de (2009). Maak van je bedrijf een toporganisatie. Van Duuren Management, Culemborg.
- Waal, A.A. de (2012). What makes a high-performance organization? Global Professional Publishing, Kent.
- Wagner, J.A., Leana, C.R., Locke, E.A., Schweiger, D.M. (1997) Cognitive and motivational frameworks in US research on participation: A meta-analysis of primary effects. Journal of organizational behavior. Vol. 18.
- Walter, F., Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. Journal of organizational behavior. Vol.29, no. 2.
- Wart, M. Van (2012). Leadership in public organizations, an introduction. Sharpe, Armonk.

Watzlawick, P., Jackson, D.D. (2010) On human communication. *Journal of systematic therapies*. Vol. 29, No. 2.

Xhantopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources model. *International journal of stressmanagement*, 14.

Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Chun, J.U., Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, Vol. 16.

Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson, Boston

Yukl, G., Gordon, A., Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership and organizational studies*, Vol. 9, No.1.

Yukl, G., Tracy, J.B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of applied psychology*. Vol. 77, No.4.

Zaccaro, S.J., Klimosky, R. (2002). The interface of leadership and teamprocesses. *Group and Organization Management*, Vol. 27. Special Issue.

Zaccaro, S.J., Rittman, A.L., Marks, M.A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol 12.

Zohar, D. (2008). Safety climate and beyond: A multi-level multi climate framework. *Safety Science* Vol. 46, No. 3.

Zohar, D., Luria, G. (2003). The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: A cross-level intervention model. *Journal of safety research*. Vol. 34, No.5.

Zwan, C. van der, (2017). *Naar energieke teams. Wat te doen? Promotieonderzoek aan de VU, Amsterdam*.



Portfolio

Opleidingen en cursussen:		
Declaration Scientific Integrity		Certificaat 2015
Promotietraject aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam		Start 2012
Opleiding Coaching 'Intercoach'" te Den Haag		Certificaat 2011
Master General Management te Groningen		Diploma 2008
Summer Academy (o.a. wetenschapsfilosofie) te Groningen/Cambridge		Diploma 2007
Postdoctorale opleiding "Verandermanagement" te Groningen		Diploma 2005
Postdoctorale opleiding 'Res Publica, (bestuurskunde) te Groningen		Diploma 2002
VO Management (Kadercursus leidinggevende functionarissen te Nijmegen		Diploma 1986
Sociale Academie, studierichting Opbouwwerk		Diploma 1980
MTS Meubilerings- en houtbedrijven		Diploma 1972
MULO (B)		Diploma 1970

Werkervaring:	Functie	Periode
Lems en van der Ven, Winkel- en kantoorinrichtingen	Meubelmaker	1972-1974
Koninklijke Landmacht	Wachtmeester der Artillerie	1974-1975
Katholieke Stichting voor Gezin en Jeugd	Wijkopbouwwerker	1976-1980
Sociaal-Cultureel Centrum Haak-In	Teamleider	1980-1986
Sociaal-Cultureel Vormingscentrum Kralingen	Teamleider	1986-1987
Stichting Odysse, Drughulpverlening	Adjunct-directeur	1987-1990
Stichting Odysse, Drughulpverlening	Algemeen directeur	1990-1995
Gemeente Rotterdam: GGD	Projectleider Verslavingszaken	1995-1997
Gemeente Rotterdam: Bestuursdienst	Directeur Strafrechtelijke Opvang voor Verslaafden	1997-1999
Gemeente Rotterdam	Directeur Veiligheid	1999-2008
Gemeente Rotterdam: Bestuursdienst	Directeur ontwikkeling HNW	2007-2008
Gemeente Rotterdam: Bestuursdienst	Loco-gemeentesecretaris	2007-2008
Gemeente Rotterdam: GGD	Programmadirecteur Ontwikkeling Centra voor Gezin en Jeugd	
Gemeente Rotterdam: Nationaal Programma Zuid	Ontwikkelaar uitvoering	2011-2012

Werkervaring:	Functie	Periode
Gemeente Rotterdam: Cluster MO	Directeur Jeugd en Onderwijs	2012-2014
Gemeente Rotterdam: BCO, energieprogramma	Programmadirecteur	2014- heden
Gemeente Rotterdam: BCO	Directeur bijzondere opdrachten	2016- heden

Nevenactiviteiten:		
Coach voor midden en hoger kader		Sinds 2011
Bestuurslid Fonds Bijzondere Noden		Sinds 2017
Gastcolleges bij Erasmus School of Social and Behavioural Sciences		2015, 2016 en 2017
Bestuurslid Munchhausen Beweging Rotterdam		Tot 2015

Bijlagen

Beste leidinggevende,

Deze vragenlijst bestaat uit drie delen: het eerste deel betreft een aantal feitelijke gegevens over uzelf en uw functie. Het tweede gedeelte bestaat uit 32 vragen welke de leiderschapsstijl meten. Deze vragen zijn verdeeld in acht blokken van vier vragen. Elk blok wordt voorafgegaan door een korte beschrijving van een situatie die u als leidinggevende bent tegengekomen of waarvan het aannemelijk is dat u met een dergelijke situatie in aanraking kunt komen. U dient alle vragen in een blok te beantwoorden, het zijn dus geen meerkeuzevragen. Het derde en laatste deel gaat over de sfeer in uw team.

De uitkomst van deze individuele vragenlijst wordt alleen bekend gemaakt aan de invuller van de lijst. De onderzoekers hebben uiteraard wel kennis van de lijst, zij zullen alleen anoniem rapporteren. De rapportages worden op afdelingsniveau gemaakt.

Deel 1: Algemene vragen,

Leeftijd:

- | | |
|--|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Jonger dan 25 jaar | <input type="radio"/> 25-30 jaar |
| <input type="radio"/> 31-35 jaar | <input type="radio"/> 36-40 jaar |
| <input type="radio"/> 41-45 jaar | <input type="radio"/> 46-50 jaar |
| <input type="radio"/> 51-55 jaar | <input type="radio"/> 56-60 jaar |
| <input type="radio"/> Ouder dan 60 jaar | |

Geslacht:

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> Man | <input type="radio"/> Vrouw |
|---------------------------|-----------------------------|

Jaren ervaring als leidinggevende:

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> 1 tot en met 3 jaar | <input type="radio"/> 4 tot en met 6 jaar |
| <input type="radio"/> 7 tot en met 9 jaar | <input type="radio"/> 10 jaar of meer |

Aantal mensen waaraan u direct leidinggeeft:

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1-5 mensen | <input type="radio"/> 6-10 mensen |
| <input type="radio"/> 11-15 mensen | <input type="radio"/> 15-20 mensen |
| <input type="radio"/> meer dan 20 mensen | |

U bent werkzaam bij het cluster:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> Stadsontwikkeling | <input type="radio"/> Stadsbeheer |
| <input type="radio"/> Matschappelijke ontwikkeling | <input type="radio"/> Werk en Inkomen |
| <input type="radio"/> Rotterdamse Service Organisatie | <input type="radio"/> Dienstverlening |
| <input type="radio"/> Bestuursdienst | |

Welke directie:

.....

Welke afdeling:

.....

Deel 2: Vragen over leiderschap

U kunt per vraag zeven mogelijke scores aan geven waarbij 1 staat voor **Geheel van toepassing** en 7 staat voor **Geheel niet van toepassing**. Let op: U dient alle vragen te scoren, het zijn geen meerkeuzevragen.

1. Een medewerker heeft in de afgelopen jaren over het algemeen zijn werk op ongeveer dezelfde wijze gedaan als zijn teamgenoten. Echter, in de afgelopen weken lijkt hij "afwezig" en lusteloos te zijn. Hij doet zijn werk nog steeds goed maar haalt zijn doelen en deadlines niet. Het voor jou als leidinggevende van de medewerker het meest toepasselijk om:

1	a)	Bij de medewerker te benadrukken dat voor zijn eigen bestwil hij zijn prestaties op orde moet houden.	1	2	3	4	5	6	7
2	b)	Met de medewerker spreken en hem helpen erachter te komen waar zijn "afwezigheid" en lusteloosheid vandaan komen.	1	2	3	4	5	6	7
3	c)	De medewerker waarschuwen dat in het geval zijn werk blijft achterlopen, er mogelijk negatieve maatregelen genomen kunnen worden.	1	2	3	4	5	6	7
4	d)	Hem laten zien hoe zijn werk zich verhoudt met dat van zijn teamleden en hem aanmoedigen het been bij te trekken.	1	2	3	4	5	6	7

2. Een medewerker van je volgt een deeltijdopleiding in de avonden. Zij werkt er heel hard aan, doet het bijzonder goed en is heel erg trots op haar prestaties. Je maakt je wat zorgen omdat je vernomen hebt dat het lastig samenwerken met haar is als de druk op de opleiding hoog is. Je besluit dat het beste dat je kan doen is

5	a)	Haar te vragen hoe zij met deze situatie wil omgaan.	1	2	3	4	5	6	7
6	b)	Haar vertellen dat zij op de balans tussen studie en werk moet letten en voorstellen meer van haar energie in het werk te stellen.	1	2	3	4	5	6	7
7	c)	Haar er op wijzen hoe andere medewerkers met een studie dit probleem oplossen en afwachten hoe zij het probleem oplost.	1	2	3	4	5	6	7
8	d)	Haar adviseren minder hard te studeren, want het kan niet zo zijn dat haar studie haar werk belemmert.	1	2	3	4	5	6	7

3. Een van je teams functioneert geruime tijd slechter dan andere teams. De beste manier om dit aan te pakken is:

9	a)	Hen vertellen dat de prestaties moeten verbeteren en hen concrete prikkels aan te bieden als zij de prestaties daadwerkelijk hebben verbeterd.	1	2	3	4	5	6	7
10	b)	Hen laten weten welke resultaten andere teams halen zodat ze worden gemotiveerd om hetzelfde te bereiken.	1	2	3	4	5	6	7
11	c)	Enkele gesprekken hebben met het team en te faciliteren om hun eigen oplossingen te vinden voor het verbeteren van hun prestaties.	1	2	3	4	5	6	7
12	d)	Een overzicht te maken van het prestatieniveau van elk teamlid en benadrukken dat het een belangrijk onderdeel van de beoordeling wordt.	1	2	3	4	5	6	7

4. Gedurende een bepaalde periode staan de prestaties van een medewerker op een vast, gemiddeld niveau. Je denkt echter dat de medewerker veel beter zou kunnen presteren. Een bruikbare benadering is:

13	a)	De medewerker aanmoedigen over zijn prestaties te praten en met hem te bezien of er manieren zijn om die prestatie te verbeteren.	1	2	3	4	5	6	7
14	b)	Bij de medewerker benadrukken dat hij beter zou moeten kunnen en dat hij niet verder komt in de organisatie als hij op zijn huidige niveau blijft.	1	2	3	4	5	6	7
15	c)	Bespreek je eigen beoordeling van de medewerker met hem en hem wijzen op zijn (relatieve) positie tegen over anderen.	1	2	3	4	5	6	7
16	d)	Hem nadrukkelijk volgen, hem prijzen voor toenemende prestaties en hem er op wijzen als hij achterblijft met zijn prestaties.	1	2	3	4	5	6	7

5. Recente veranderingen binnen de organisatie hebben tot gevolg gehad dat er voor alle medewerkers een extra werkbelasting is gekomen. Een teamleider hoopte er op dat dit een tijdelijke zaak was, maar helaas. De extra belasting is van blijvende aard. Op vragen van de teamleider, zou je deze adviseren:

17	a)	De medewerkers duidelijk te maken dat de medewerkers hun baan kunnen behouden als zij de productiviteit op het huidige niveau kunnen vasthouden. En dan de output van het team scherp in de gaten houden.	1	2	3	4	5	6	7
18	b)	De situatie aan de medewerkers uit te leggen en bezien of zij voorstellen hebben om aan de nieuwe eisen van het werk te voldoen.	1	2	3	4	5	6	7
19	c)	Alle medewerkers vertellen dat zij moeten blijven proberen te voldoen aan de nieuwe omstandigheden omdat dit in hun voordeel is om dit te blijven doen.	1	2	3	4	5	6	7
20	d)	De medewerkers aan te moedigen te blijven voldoen aan de werklast door duidelijk te maken dat in andere teams en afdelingen de mensen adequaat omgaan met de toegenomen werklast.	1	2	3	4	5	6	7

6. Een medewerker heeft een opdracht - op basis van senioriteit - gekregen, welke door haar collega's beschouwd wordt als een vreselijke opdracht. Het houdt onder andere in regelmatig te moeten werken in een onprettige omgeving en werken met verouderd meubilair en apparatuur. De medewerker wordt regelmatig geconfronteerd met grappen en afkeurende opmerkingen over de opdracht. De medewerker krijgt een toenemende afkeer tegen de opdracht. Als leidinggevende kan je het beste:

21	a)	Haar laten weten dat andere mensen op haar niveau ook te maken hebben met onplezierige onderdelen van hun werk en haar een aantal voorbeelden hiervan geven.	1	2	3	4	5	6	7
22	b)	Volstrekt helder haar wijzen op haar verantwoordelijkheden en je er van verzekeren dat zij voortgaat met de opdracht.	1	2	3	4	5	6	7
23	c)	Met haar spreken over de opdracht en kijken of je met haar de gevoelens die haar raken bij de grappen en afkeurende opmerkingen, kan doorspreken.	1	2	3	4	5	6	7
24	d)	Haar er op wijzen dat de opdracht eerlijk is toegewezen op basis van senioriteit en dat dit systeem er voor haar eigen bestwil en de bestwil van anderen is.	1	2	3	4	5	6	7

7. Een team is verantwoordelijk voor het leveren van een product (Beschikking, beslissing, rapport, betaling enzovoort) waar andere teams afhankelijk van zijn in het gezamenlijke werkproces. Soms wordt er niet of te laat geleverd, met name in noodgevallen en spoedopdrachten. De beste manier om de leidinggevende aan te spreken is.

25	a)	Te benadrukken hoe belangrijk het is om op tijd te leveren en benadrukken dat hij aan de toenemende eisen moet voldoen.	1	2	3	4	5	6	7
26	b)	Hem laten weten dat andere mensen in vergelijkbare posities in staat blijken wel te voldoen, de leidinggevende kan daar dus over nadenken. Dit kan hem helpen er achter te komen hoe hij aan de eisen kan voldoen	1	2	3	4	5	6	7
27	c)	Erop staan dat het product klaar is binnen de daarvoor gestelde termijn, en controleer om zeker te weten dat hij de deadlines haalt.	1	2	3	4	5	6	7
28	d)	Erachter komen waar de leidinggevende aan denkt bij dit vraagstuk en kijken of je hem kan helpen te ontdekken hoe hij zijn team kan verbeteren.	1	2	3	4	5	6	7

8. Je bent je er van bewust dat een van onze "klanten" (bestuurder, uitvoeringsorganisaties, burgers) niet erg tevreden is met de houding van een teamleider. Je kan het beste:

29	a)	De zaak onder de aandacht van haar brengen om er achter te komen wat er speelt tussen de teamleider en de "klant".	1	2	3	4	5	6	7
30	b)	Benadrukken dat klanttevredenheid belangrijk is en dat zij aan betere verhoudingen met haar klanten moet werken.	1	2	3	4	5	6	7
31	c)	Haar wat mogelijkheden laten zien hoe anderen de relatie met klanten onderhouden zodat zij haar eigen stijl kan vergelijken met die van anderen.	1	2	3	4	5	6	7
32	d)	Haar op te dragen er voor te zorgen dat de klant tevreden wordt en haar laten weten dat je haar daarop zal controleren.	1	2	3	4	5	6	7

Deel 3: Stellingen over de sfeer in uw team

Dit laatste gedeelte gaat over de sfeer onder de groep mensen waaraan u leidinggeeft. U wordt gevraagd een beoordeling te geven over hoe u denkt dat in het algemeen uw mensen zich voelen. In het medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) zijn deze vragen ook opgenomen. Echter in het MTO worden de vragen aan u persoonlijk gesteld en dus niet over hoe u denkt dat de medewerkers zich voelen.

Kruis bij elke vraag aan wat uw mening is bij de elke stelling.

		Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Mijn mensen ...						
1.	.. houden van hun werk.					
2.	.. voelen zich niet gedreven in hun werk.					
3.	.. voelen zich relaxed in hun werk.					
4.	.. ergeren zich regelmatig over de gang van zaken op hun werk.					
5.	.. zijn enthousiast over hun werk.					
6.	.. hebben geen aandrang om veel te ondernemen.					
7.	.. vragen zich af wat de werkelijke intenties van het management zijn.					
8.	.. hebben oprechte zorg over het wel en wee van hun afdeling.					
9.	.. zijn efficiënt in de uitvoering van hun werk.					
10.	.. gedragen zich meestal op een constructieve manier.					
11.	.. doen er alles aan om de afdeling in haar opdracht te laten slagen.					
12.	.. voelen zich ontmoedigd in hun werk.					

☐ 11-15 mensen

☐ 15-20 mensen

☐ 20-30 mensen

☐ meer dan 30 mensen

De groep medewerkers waar u leiding aan geeft kan *Homogeen* (Bijvoorbeeld alleen maar mannen , jongeren, één opleidingsniveau of alleen maar van één culturele achtergrond) of kan *Heterogeen* (een gemengde samenstelling) zijn. Geeft u op onderstaande schaal aan hoe u de samenstelling van uw groep medewerkers ziet, waarbij **zeer Homogeen** 1 is en **zeer Heterogeen** 10 is.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Zeet Homogeen											Zeet Heterogeen

Kunt u aangeven wat voor soort werkzaamheden uw medewerkers hoofdzakelijk uitvoeren:

☐ Bestuurs- of directieondersteuning

☐ Beleid

☐ Bedrijfsvoering (Financieel)

☐ Uitvoering

☐ Bedrijfsvoering (Overig)

☐ Anders, namelijk

.....

Bent u in het afgelopen jaar - vanaf 1 november 2014 - van functie veranderd of is uw team in die periode beduidend van omvang of samenstelling gewijzigd.

☐ Ja ☐ Nee

Leiderschap.

De volgende serie vragen gaan over de wijze waarop u leidinggeeft. Probeer u een zo juist mogelijke inschatting te geven, hoe moeilijk dat ook soms kan zijn. Alleen dan kunnen we nagaan op welke wijze het leiderschap in de gemeente Rotterdam verder ontwikkeld kan worden. Er zijn hier geen goede of foute antwoorden. De manier waarop u leiding geeft is immers mede afhankelijk van het team waaraan u leiding geeft.

De schaal die u kunt aankruisen loopt van 1 (helemaal oneens) tot en met 5 (helemaal eens).

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Ik ben altijd op zoek naar nieuwe kansen voor onze afdeling of team.					
Ik houd altijd rekening met de persoonlijke wensen van een medewerker.					
Ik wil alleen maar de beste prestaties van mijn medewerkers.					
Ik stel liever vragen die mijn medewerkers aanzetten tot denken.					
Ik geef liever leiding door te 'doen' dan door te 'zeggen'.					
Ik neem altijd beslissingen zonder daarbij rekening te houden met de gevoelens van een medewerker.					
Ik spoor mijn medewerkers aan om 'teamplayers' te zijn.					
Ik ben in staat anderen te binden aan mijn visie.					
Ik heb ideeën die mijn mensen ertoe aanzetten de veronderstellingen die ze over hun werk hebben, te herzien.					
Ik hou niet altijd rekening met de persoonlijke gevoelens van mijn medewerkers.					
Ik laat zien dat ik veel verwacht van mijn medewerkers.					
Ik zorg voor samenwerking tussen medewerkers.					
Ik wil altijd het maximaal haalbare uit mijn afdeling halen.					
Ik breng mijn afdeling of mijn team ertoe samen te werken aan een gezamenlijk doel.					
Ik ben een goed rolmodel dat mijn mensen willen volgen.					

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Ik toon altijd respect voor de persoonlijke gevoelens van een medewerker.					
Ik inspireer anderen met mijn toekomstplannen voor het werk.					
Ik daag medewerkers uit om problemen waar zij tegenaan lopen in een ander daglicht te stellen.					
Ik ontwikkel teamgeest en een teamgevoel onder mijn medewerkers.					
Ik geef leiding door het goede voorbeeld te geven.					
Ik stimuleer mijn mensen om hun handelen in hun werk vanuit verschillende invalshoeken te bekijken.					

Dit laatste gedeelte gaat over de sfeer onder de groep mensen waaraan u leidinggeeft. U wordt gevraagd een beoordeling te geven over hou u denkt dat in het algemeen uw mensen zich voelen. In het medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) zijn deze vragen ook opgenomen. Echter in het MTO worden de vragen aan u persoonlijk gesteld en dus niet over ho u denkt dat de medewerkers zich voelen

Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
--------------------	--------	----------	------	------------------

Mijn medewerkers..

1.	... houden van hun werk.					
2.	...voelen zich niet gedreven in hun werk.					
3.	...voelen zich relaxed in hun werk.					
4.	...ergeren zich regelmatig over de gang van zaken op hun werk.					
5.	...zijn enthousiast over hun baan.					
6.	... hebben geen aandrang om veel te ondernemen.					
7.	... vragen zich af wat de werkelijke intenties van het management zijn.					
8.	... zijn zeer begaan met de toekomst van de organisatie.					
9.	... zijn efficiënt in de uitvoering van hun werk.					
10.	... gedragen zich meestal op een constructieve manier.					

11.	... doen er alles aan om de afdeling in haar opdracht te laten slagen.					
12.	... voelen zich ontmoedigd in hun werk.					

Tot slot:

Als u informatie wilt ontvangen over de uitkomsten van dit onderzoek, vul dan uw e-mailadres in:

.....

Bijlage III. Enquête onder de leidinggevenden van de controlegroep

Beste leidinggevende,

Deze vragenlijst bestaat uit twee delen. Het eerste deel betreft een aantal feitelijke gegevens over uzelf en uw functie. Het tweede deel bestaat uit vragen over het medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) en dan met name over de vraag of de uitslag van het MTO voor u aanleiding is geweest maatregelen te nemen of activiteiten te ontwikkelen.

We benadrukken nogmaals dat deze enquête volledig anoniem is. De enquête wordt verwerkt door het Risbo, een onderzoeksbureau van de Erasmus Universiteit. Uw antwoorden worden door hen volledig geanonimiseerd. Rapportages worden gemaakt op het totale bestand en zijn niet herleidbaar tot individuele personen.

Uw medewerking wordt zeer op prijs gesteld, het invullen neemt niet meer dan tien minuten in beslag.

Algemene vragen

Deze vragen hebben betrekking op uw persoon en uw functie. Een deel van de vragen kunt u beantwoorden door het aanklikken van een keuzemogelijkheid. Voor een enkele vraag wordt u gevraagd om een toelichting te geven.

Wat is uw leeftijd?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Jonger dan 25 jaar | <input type="radio"/> Tussen de 25 en 30 jaar |
| <input type="radio"/> Tussen de 31 en 35 jaar | <input type="radio"/> Tussen de 36 en 40 jaar |
| <input type="radio"/> Tussen de 41 en 45 jaar | <input type="radio"/> Tussen de 46 en 50 jaar |
| <input type="radio"/> Tussen de 51 en 55 jaar | <input type="radio"/> Tussen de 56 en 60 jaar |
| <input type="radio"/> Ouder dan 60 jaar | |

Wat is uw geslacht?

- ☐ Man ☐ Vrouw

Hoe lang heeft u ervaring als leidinggevende?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> 1 tot en met 3 jaar | <input type="radio"/> 4 tot en met 6 jaar |
| <input type="radio"/> 7 tot en met 9 jaar | <input type="radio"/> 10 jaar of meer |

U geeft leiding aan een:

- ☐ Team ☐ Afdeling

Aan hoeveel mensen geeft u direct leiding?

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> 1-5 mensen | <input type="radio"/> 6-10 mensen |
| <input type="radio"/> 11-15 mensen | <input type="radio"/> 15-20 mensen |
| <input type="radio"/> 20-30 mensen | <input type="radio"/> meer dan 30 mensen |

De groep medewerkers waar u leiding aan geeft kan *Homogeen* (Bijvoorbeeld alleen maar mannen, jongeren, één opleidingsniveau of alleen maar van één culturele achtergrond) of kan *Heterogeen*

(een *gemengde samenstelling*) zijn. Geeft u op onderstaande schaal aan hoe u de samenstelling van uw groep medewerkers ziet, waarbij **zeer homogeen** 1 is en **zeer heterogeen** 10 is.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Zeer Homogeen											Zeer Heterogeen

Kunt u aangeven wat voor soort werkzaamheden uw medewerkers hoofdzakelijk uitvoeren?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Bestuurs- of directieondersteuning | <input type="checkbox"/> Beleid |
| <input type="checkbox"/> Bedrijfsvoering (Financieel) | <input type="checkbox"/> Uitvoering |
| <input type="checkbox"/> Bedrijfsvoering (Overig) | <input type="checkbox"/> Anders, namelijk [tekstvakje] |

Is uw team na de publicatie van de resultaten van het MTO (januari 2015) beduidend van omvang of personeelssamenstelling gewijzigd?

- ☐ Ja ☐ Nee

U heeft aangegeven dat uw team na de publicatie van de resultaten van het MTO (januari 2015) beduidend van omvang of personeelssamenstelling is gewijzigd. Kunt u deze verandering omschrijven?

Vragen met betrekking tot het MTO

In november 2014 is het laatste medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) afgenomen. De resultaten van het MTO zijn op 6 januari 2015 bekend gemaakt. De onderstaande vragen hebben betrekking op de wijze waarop u heeft gereageerd op de resultaten van het laatste MTO voor uw team. Gevraagd wordt naar de mate waarin u de resultaten hebt besproken, wat uw mening is met betrekking tot die resultaten en tot slot wat uw reactie geweest is op die resultaten.

De resultaten van het MTO zijn op 6 januari van dit jaar bekend gemaakt. Kunt u aangeven of u de **specifieke resultaten van uw team** wel of niet met de volgende personen hebt besproken?

	Wel	Niet
Directie		
MT Afdeling		
Bila afdelingshoofd		
Team		

Kunt u aangeven wat de reden was om de resultaten niet te bespreken?

- ☐ De resultaten waren goed.
- ☐ Alle sterke en zwakke punten van het team waren reeds bekend.
- ☐ Gezien de reorganisatie of bezuiniging was bespreken niet zinvol.
- ☐ Ik ben pas na de bekendmaking van de resultaten van het MTO aangesteld als leidinggevende van dit team.
- ☐ Anders, namelijk [tekstvakje].

In welke mate kwamen de MTO resultaten van uw team overeen met uw eigen beeld of mening?

	1	2	3	4	5	
Geheel niet overeen						Geheel overeen

In welke mate kwamen, naar uw inschatting, de MTO resultaten overeen met het beeld of de mening van het team waaraan u leiding geeft?

	1	2	3	4	5	
Geheel niet overeen						Geheel overeen

Waren de resultaten van het MTO aanleiding voor het nemen van maatregelen of het ontwikkelen van activiteiten **in uw team** om tevredenheid onder de medewerkers te vergroten?

- 0 Ja
0 Nee

Kunt u aangeven wat de reden was om geen maatregelen te nemen of activiteiten te ontwikkelen in uw team naar aanleiding van de resultaten van het MTO?

- 0 Het was niet nodig.
0 Wegens tijdgebrek ben ik er niet aan toegekomen.
0 Gezien de reorganisatie of bezuiniging was het niet zinvol.
0 Anders, namelijk [tekstvakje]

U heeft aangegeven dat u naar aanleiding van de resultaten van het MTO maatregelen heeft genomen of activiteiten heeft ontwikkeld in uw team om de tevredenheid onder de medewerkers te vergroten. In de enquête van het MTO kunnen medewerkers zich uitspreken over elf thema's. Kunt u aangeven binnen welk thema of thema's de maatregelen of activiteiten passen? *Meerdere antwoorden zijn mogelijk.*

- 0 Autonomie
0 Bevlogenheid
0 Resultaatgericht werken
0 Werkzekerheid/loopbaanontwikkeling
0 Steun van collega's
0 Vertrouwen en waardering
0 Verbondenheid en betrokkenheid
0 Flexibiliteit
0 Werkomstandigheden
0 Integriteit
0 Ongewenst gedrag
0 De maatregelen passen niet in de bovenstaande thema's
0 Anders, namelijk [tekstvakje]

Wie nam het initiatief voor de maatregelen of activiteiten?

- 0 De directie
0 Het MT van uw afdeling
0 Uw afdelingshoofd
0 Uw team
0 Uzelf

Zijn de maatregelen en/of activiteiten opgenomen in de planningsafspraken die door u gemaakt zijn met uw afdelingshoofd?

- 0 Ja

0 Nee

Heeft u bij het uitvoeren van de maatregelen en/of activiteiten ondersteuning gekregen (denk aan coaching, intervisiebegeleiding of gesprekken met uw afdelingshoofd of een HR adviseur)?

0 Ja

0 Nee

U heeft aangegeven dat u ondersteuning heeft gekregen bij het uitvoeren van de maatregelen en/of activiteiten. Van wie heeft u ondersteuning gekregen? *Meerdere antwoorden mogelijk.*

0 Van mijn afdelingshoofd in onze bila's.

0 Van collega teamleiders in het MT.

0 Van een coach.

0 Van collega's in een intervisiegroep.

0 Door iemand anders, namelijk [tekstvakje]

Heeft u de maatregelen en/of activiteiten nog besproken – nadat u deze heeft ingevoerd – met uw team?

0 Ja

0 Nee

Hoe vaak heeft u de maatregelen en/of activiteiten besproken met uw team?

0 1 keer

0 2 keer

0 3 keer

0 Meer dan 3 keer

Heeft u de maatregelen en/of activiteiten nog besproken – nadat u deze heeft ingevoerd – in het MT van uw afdeling?

0 Ja

0 Nee

Hoe vaak heeft u de maatregelen en/of activiteiten besproken in het MT van uw afdeling?

0 1x

0 2x

0 3x

0 Meer dan 3

Heeft u de maatregelen en/of activiteiten nog besproken – nadat u deze heeft ingevoerd – met uw afdelingshoofd?

0 Ja

0 Nee

Hoe vaak heeft u de maatregelen en/of activiteiten besproken met uw afdelingshoofd?

0 1x

0 2x

0 3x

0 Meer dan 3

Heeft u de maatregelen en/of activiteiten nog besproken – nadat u deze heeft ingevoerd – in uw directie?

- 0 Ja
0 Nee

Hoe vaak heeft u de maatregelen en/of activiteiten besproken in uw directie?

- 0 1x
0 2x
0 3x
0 Meer dan 3

Kunt u aangeven in welke mate de maatregelen die zijn genomen of de activiteiten die zijn ontwikkeld ook daadwerkelijk zijn uitgevoerd?

	1	2	3	4	5	
Niet uitgevoerd						Geheel uitgevoerd

Kunt u aangeven in welke mate de maatregelen en/of activiteiten naar uw mening al geleid hebben tot verhoging van de tevredenheid van uw medewerkers?

	1	2	3	4	5	
Niet verbeterd						Verbeterd

U bent aan het einde gekomen van deze vragenlijst. Hartelijk dank voor uw medewerking.

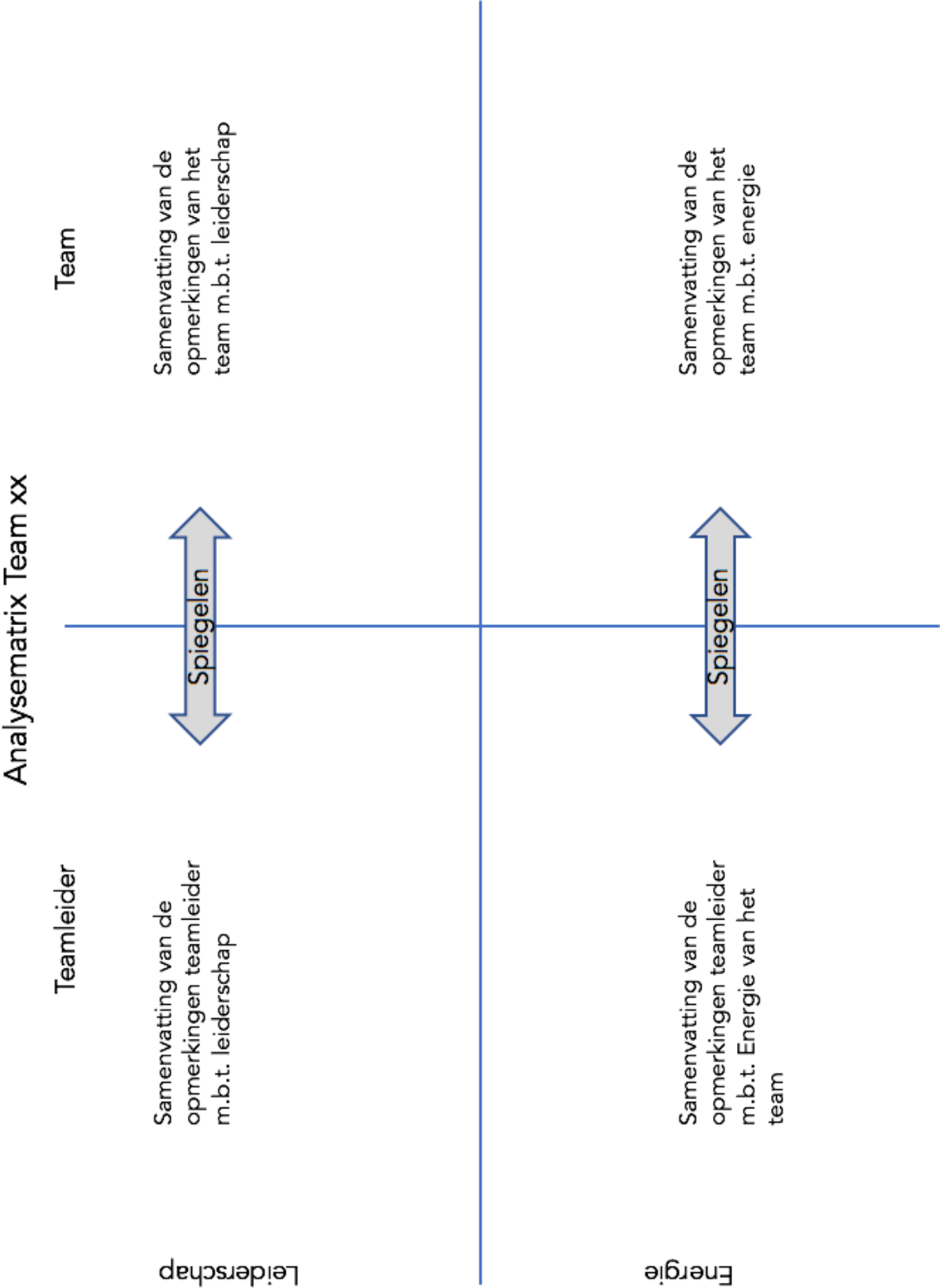
Bijlage IV. Coderingsformulier

Invalshoek	Vraag	Bladzijde	Opmerkingen	Score
Na sorteren van de scores worden de invalshoeken ingevuld analoog aan de score	Hier wordt met een kernwoord de vraag ingevuld die aan het team gesteld is, voortkomende uit de 12 energievragen	Hier wordt het paginanummer ingevuld van het interviewverslag aangevuld met een volgnummer als er meerder opmerkingen op een pagina worden gemaakt.	Vanuit het transcript worden hier relevante stukje tekst ingekopieerd.	Invullen van een codeletter die correspondeert met een van de invalshoeken. Zie hieronder.
Hulpbronnen	Ergeren	29.1	Het handboek dat niet beschikbaar is. Je moet daaruit een formulier printen en dan werkt de link niet.	B
Autonomie	Relaxed	6.6	Dat we helder hebben aangegeven wat wij wilden. Daar is overheen gestapt, je hebt gewoon niets in te brengen.	D
Steunstructuur	Relaxed	6.4	De sfeer op de afdeling is goed, we kunnen alles met elkaar bespreken	E
Vertrouwen	Intenties	43.1	Nee, ik vertrouw het management niet. Je weet niet wat ze morgen met je voor hebben.	H
	Toelichting			
	Voorbeelden			

Invalshoek	Scoreletter	Bijzondeheid
Werkeisen	A	
Hulpbronnen	B	
Rollen	C	
Autonomie/control	D	
Steunstructuur	E	
Leiderschap	F	
	G	Visie/Richting als onderdeel van hulpbronnen
	H	Vertrouwen als onderdeel van de steunstructuur
	I	Veiligheid als onderdeel van de steunstructuur

Noot:

De letters G, H en I zijn toegevoegd omdat in de eerste interviews bleek dat deze onderwerpen uitgebreid door teams werden genoemd. Ten dienste van het adviesproces zijn deze apart in het formulier opgenomen. In de analyse zijn deze opmerkingen uiteindelijk weer toegevoegd aan de betreffende invalshoeken.



Beste leidinggevende,

Deze vragenlijst bestaat uit vier delen. Het eerste deel betreft een aantal achtergrondvragen over het team waar u leiding aan geeft. Het tweede deel bestaat uit 23 vragen over de wijze waarop u leidinggeeft. Het derde deel van deze vragenlijst stelt vragen over het advies dat u in het voorjaar heeft ontvangen. In het laatste deel wordt u gevraagd hoe u het programma 'MTO en organisatie-energie' heeft ervaren. De enquête wordt verwerkt door het Risbo, een onderzoeksbureau van de Erasmus Universiteit. Doordat deze enquête de input vormt voor een persoonlijk interview, krijgt Ton Quadt de antwoorden te zien die je invult. Vanzelfsprekend worden de resultaten van de enquête verder met niemand gedeeld en blijven de antwoorden vertrouwelijk. Het invullen van de vragenlijst neemt 15 tot 20 minuten in beslag.

Achtergrond

Deze vragen hebben ten doel om te achterhalen of er het afgelopen jaar zaken beduidend zijn veranderd in uw team. De vragen kunnen worden beantwoord met 'ja' of 'nee'.

Is uw team het afgelopen jaar – vanaf 1 januari 2015 – beduidend van omvang gewijzigd?

- 0 Ja
- 0 Nee

Is uw team het afgelopen jaar – vanaf 1 januari 2015 – beduidend van samenstelling gewijzigd?

- 0 Ja
- 0 Nee

Zijn de taken van uw team het afgelopen jaar – vanaf 1 januari 2015 – beduidend gewijzigd?

- 0 Ja
- 0 Nee

Hebben u en uw team het afgelopen jaar – vanaf 1 januari 2015 – te maken gehad met bezuinigingen?

- 0 Ja
- 0 Nee

Zijn u en uw team het afgelopen jaar – vanaf 1 januari 2015 – gefuseerd of juist opgesplitst?

- 0 Ja
- 0 Nee

Leiderschap

De volgende serie vragen gaat over de wijze waarop u leidinggeeft. Probeer u een zo juist mogelijke inschatting te geven, hoe moeilijk dat ook soms kan zijn. Er zijn hier geen goede of foute antwoorden. De manier waarop u leiding geeft is immers mede afhankelijk van het team waaraan u leidinggeeft en uw eigen persoon. De schaal die u kunt aankruisen loopt van helemaal oneens tot helemaal eens.

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Ik ben altijd op zoek naar nieuwe kansen voor onze afdeling of team.					
Ik houd altijd rekening met de persoonlijke wensen van een medewerker.					
Ik wil alleen maar de beste prestaties van mijn medewerkers.					
Ik stel liever vragen die mijn medewerkers aanzetten tot denken.					
Ik geef liever leiding door te 'doen' dan door te 'zeggen'.					
Ik neem altijd beslissingen zonder daarbij rekening te houden met de gevoelens van een medewerker.					
Ik spoor mijn medewerkers aan om 'teamplayers' te zijn.					
Ik ben in staat anderen te binden aan mijn visie.					
Ik heb ideeën die mijn mensen ertoe aanzetten de veronderstellingen die ze over hun werk hebben, te herzien.					
Ik hou niet altijd rekening met de persoonlijke gevoelens van mijn medewerkers.					
Ik laat zien dat ik veel verwacht van mijn medewerkers.					
Ik zorg voor samenwerking tussen medewerkers.					
Ik wil altijd het maximaal haalbare uit mijn afdeling halen.					
Ik breng mijn team ertoe samen te werken aan een gezamenlijk doel.					
Ik ben een goed rolmodel dat mijn mensen willen volgen.					
Ik toon altijd respect voor de persoonlijke gevoelens van een medewerker.					

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Ik inspireer anderen met mijn toekomstplannen voor het werk.					
Ik daag medewerkers uit om problemen waar zij tegenaan lopen in een ander daglicht te stellen.					
Ik ontwikkel teamgeest en een teamgevoel onder mijn medewerkers.					
Ik heb een goed beeld van wat onze teamdoelen zijn.					
Ik geef leiding door het goede voorbeeld te geven.					
Ik stimuleer mijn mensen om hun handelen in hun werk vanuit verschillende invalshoeken te bekijken.					
Ik schets een interessant beeld van de toekomst van mijn team.					

Advies

In april heeft u een advies gekregen om de energie in uw team te verbeteren dan wel te consolideren. De volgende vragen gaan over dit advies. Let op, er zijn vragen die met 'ja' of 'nee' zijn te beantwoorden, vragen waarbij u op een schaal een cijfer moet aankruisen en open vragen. Heeft u ervoor gekozen uitvoering te geven aan het advies dat u heeft ontvangen?

0 Ja, geheel

0 Ja, gedeeltelijk

0 Nee

Programma MTO en organisatie-energie¹.

Kunt u toelichten waarom u ervoor heeft gekozen gedeeltelijk uitvoering te geven aan het advies?

besproken?

	Wel	Niet
Team		
Afdelingshoofd		
MT Afdeling		
Directie		

Heeft u nog andere activiteiten ondernomen – die niet in het advies zijn opgenomen – om tevredenheid van uw medewerkers te verhogen?

0 Ja

0 Nee

Kunt u kort aangeven welke andere activiteiten u heeft ondernomen om tevredenheid van uw medewerkers te verhogen?

Heeft u bij het uitvoeren van het advies ondersteuning gekregen, anders dan die door Ton Quadt is aangeboden (intervisiebegeleiding en voortgangsgesprekken met Ton)?

0 Ja

0 Nee

Kunt u kort aangeven hoe deze ondersteuning eruitziet?

Heeft u bij het uitvoeren van het advies weerstand ervaren van het team waaraan u leidinggeeft?

0 Ja

0 Nee

Kunt u aangeven – op een schaal van 1 tot 10 – wat de mate van weerstand was in het team?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Geen weerstand											Zeer veel weerstand

Heeft de weerstand van het team effect gehad op de uitvoering van het advies?

0 Ja

0 Nee

Zijn er andere omstandigheden die de uitvoering van het advies hebben belemmerd?

0 Ja

0 Nee

Kunt u kort toelichten welke andere omstandigheden de uitvoering van het advies hebben belemmerd?

Kunt u aangeven – op een schaal van 1 tot 10 – hoe ver u naar eigen mening bent met de uitvoering van het advies?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Niet uitgevoerd											Geheel uitgevoerd

Kunt u uw oordeel kort toelichten?

Kunt u aangeven – op een schaal van 1 tot 10 – in hoeverre uw inspanningen naar uw mening al geleid hebben tot verhoging van de tevredenheid van uw medewerkers?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Niet verbeterd											Verbeterd

Kunt u uw oordeel kort toelichten?

Programma MTO en organisatie-energie

De volgende vragen hebben ten doel om te achterhalen hoe u het programma 'MTO en organisatie-energie' heeft ervaren. De schaal die u kunt aankruisen loopt van helemaal oneens tot helemaal eens.
Informatie

De eerste serie vragen vraagt naar uw mening over de informatievoorziening tijdens het programma.

Tijdens de startbijeenkomst van het programma in februari is mij duidelijk geworden wat het programma 'MTO en organisatie-energie' inhoudt.

Tijdens de startbijeenkomst in februari ben ik afdoende geïnformeerd over de theorie van organisatie-energie.

Tijdens de startbijeenkomst in februari is mij duidelijk geworden wat er van mij en mijn team verwacht werd.

De leesmap die ik tijdens de startbijeenkomst in februari heb ontvangen was nuttig.

Tijdens de voorlichtingsbijeenkomst intervisie in mei ben ik afdoende op de hoogte gebracht van wat intervisie inhoudt.

De kennismaking met mijn intervisiegroep tijdens de voorlichtingsbijeenkomst intervisie in mei heb ik als prettig ervaren.

Gedurende het programma ben ik afdoende op de hoogte gehouden van het verdere verloop van het proces.

Welk cijfer geeft u de informatievoorziening tijdens het programma?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Advies

De volgende serie vragen vraagt naar uw mening over het advies dat u in april heeft ontvangen om energie in uw team te verbeteren.

Ik kon mij direct na het krijgen van het advies goed vinden in het advies.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ik was in staat om direct na het krijgen van het advies uitvoering te geven aan het advies.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Direct na het krijgen van het advies was ik van mening dat ik met het advies de tevredenheid van de medewerkers in mijn team kan verbeteren.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

De interventies in het advies waren voldoende concreet.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Het advies was specifiek gericht op mij en mijn team.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Welk cijfer geeft u het advies dat u hebt gekregen?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Intervisie

De volgende serie vragen vraagt naar uw mening over de intervisiebijeenkomsten waaraan u heeft deelgenomen.

Let op: indien u niet heeft deelgenomen aan de intervisiebijeenkomsten, vul dan bij de vragen 'niet van toepassing' in.

In mijn intervisiegroep zijn duidelijke afspraken gemaakt over wat we van elkaar verwachten.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

In mijn intervisiegroep komen we gemaakte afspraken goed na.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

In mijn intervisiegroep draagt iedereen zijn steentje bij.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Het feit dat de collega's in mijn intervisiegroep in een ander cluster werken vind ik nuttig.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

De intervisiebegeleider heeft onze bijeenkomsten goed begeleid.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ik heb veel geleerd tijdens de intervisiebijeenkomsten.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

De intervisiebijeenkomsten hebben mij geholpen bij het uitvoeren van mijn advies.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ik heb de intervisiebijeenkomsten over het algemeen als prettig ervaren.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Welk cijfer geeft u de intervisiebijeenkomsten?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Indien u nog op- of aanmerkingen heeft over het programma 'MTO en organisatie-energie' kunt u deze hieronder plaatsen.

--

U bent aan het einde gekomen van deze vragenlijst. Bedankt voor uw medewerking.

Bijlage VII. Factoranalyse van de vier energielabels in het testjaar

Item	Factorloadingen		
	F1	F2	F3
Productieve energie			
Item 1	.784		
Item 2		.613	
Item 3	.504		
Comfortabele energie			
Item 4	.689		
Item 5	.639		
Item 6			.441
Lethargie			
Item 7			.655
Item 8	-.549		
Item 9	-.702		
Corrosieve energie			
Item 10	-.558		
Item 11	-.563		
Item 12	.440		
Eigen waarde	3.696	1.475	1.183

[Tabel Factoranalyse items OEQ\(12\).](#)

Bijlage VIII. Berekening van de energieschaal

Aan de hand van de factoranalyse is bepaald dat de volgende items gezamenlijk de energieschaal vormen:

Ik ben enthousiast over mijn baan; Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen; Ik houd van mijn werk; Ik voel mij relaxed in mijn werk; Ik heb geen aandrang om veel te ondernemen; Ik voel mijn ontmoedigd in mijn werk; Ik erger mij regelmatig aan de gang van zaken op mijn werk; Ik vraag mij af wat de werkelijke intenties van het management zijn; Mijn collega's gedragen zich meestal op een constructieve manier.

De eerste vier items en het laatste item zijn positief geformuleerde stellingen. De tussenliggende items zijn negatief geformuleerd.

De items hebben een 5-punts Likertschaal, namelijk: helemaal oneens, oneens, noch eens/noch oneens, eens en helemaal eens. Voor de positief geformuleerde stellingen geldt dat het antwoord 'helemaal oneens' een 1 krijgt, 'oneens' krijgt een 2, 'noch eens/noch oneens' krijgt een 3, 'eens' een 4 en 'helemaal eens' een 5. Voor de negatieve stellingen geldt het omgekeerde. 'Helemaal oneens' krijgt in dat geval een 5 en 'helemaal eens' een 1. De negatieve stellingen zijn op die manier omgepoold waardoor voor alle negen items geldt: hoe hoger het cijfer, hoe positiever het antwoord van de respondent.

Op deze manier krijgt elke item een antwoord van 1 tot en met 5. Om de energieschaal te berekenen wordt het gemiddelde getrokken van de negen items. Om de energieschaal van een team te berekenen wordt vervolgens een gemiddelde getrokken van de energieschaal van de teamleden.

Bijlage IX. Factoranalyse leiderschapsstijlen (SDT) in het testjaar

Item	Factorloadingen				
	F1	F2	F3	F4	F5
Highly supportive 1		.620			
Highly supportive 2		.650			
Highly supportive 3		.546			
Highly supportive 4		.593			
Highly supportive 5		.520			
Highly supportive 6		.704			
Highly supportive 7		.633			
Highly supportive 8		.736			
Moderately supportive 1	.548				
Moderately supportive 2	.357		.386		
Moderately supportive 3	.611				
Moderately supportive 4	.528		.445		
Moderately supportive 5	.609				
Moderately supportive 6	.510				
Moderately supportive 7	.628				
Moderately supportive 8	.455				
Moderately controlling 1	.585			.496	
Moderately controlling 2	.502				
Moderately controlling 3	.537				
Moderately controlling 4	.681				
Moderately controlling 5	.621				
Moderately controlling 6	.638				
Moderately controlling 7	.577				
Moderately controlling 8	.565				
Highly controlling 1	.617				
Highly controlling 2	.478				
Highly controlling 3	.598				
Highly controlling 4	.392				
Highly controlling 5	.604				
Highly controlling 6	.628				
Highly controlling 7	.649				
Highly controlling 8	.737				
Eigen waarde	7.972	3.522	1.699	1.375	1.101

Bijlage X. Regressieanalyses op de energielabels en de energieschaal in het testjaar

Regressieanalyse productieve energie hoofdstuk 6: het testjaar.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	-.114	-.124	-.145	-.167
Leeftijd team	.226	.196	.193	.198
Jaren in dienst van de gemeente: team	-.247*	-.255*	-.265*	-.282*
Functieschaal team	-.122	-.169	-.217	-.278*
Omvang team	-.029	-.039	-.049	-.031
Type team (0=staf; 1=uitvoering)	-.058	-.101	-.084	-.129
Type team (0=staf; 1=beleid)	.046	-.002	.014	.037
Geslacht leidinggevende (0=m; 1=v)	-.099	-.125	-.148	-.126
Jaren ervaring leidinggevende	.051	.022	.022	.055
Leiderschapsstijl				
Controlerend		-.123	-.136	-.135
Ondersteunend		.163	.155	.052
Interactievariabelen				
Controlerend * functieschaal team			-.201*	-.209*
Ondersteunend * type team: uitvoering				-.076
Ondersteunend * type team: beleid				-.301**
R ²	.096	.134	.170	.237

Noot: Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p <.05, ** p <.01.

De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.65); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 2.7% boven gestandaardiseerde residue >|2|, Cook's distance max. 0.09 (criterium < 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.

Regressieanalyse comfortabele energie hoofdstuk 6: het testjaar.

	Model 1	Model 2	Model 3
Controlevariabelen			
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	-.175	-.141	-.213
Leeftijd team	.212	.189	.258*
Jaren in dienst van de gemeente: team	-.193	-.184	-.225
Functieschaal team	-.207	-.266*	-.348**
Omvang team	-.001	-.034	-.032
Type team (0=staf; 1=uitvoering)	-.112	-.153	-.241
Type team (0=staf; 1=beleid)	-.056	-.119	-.095
Geslacht leidinggevende (0=m; 1=v)	-.080	-.140	-.066
Jaren ervaring leidinggevende	.042	-.002	.023
Leiderschapsstijl			
Controlerend		-.239*	-.244*
Ondersteunend		.106	.004
Interactievariabelen			
Ondersteunend * type team: uitvoering			-.148
Ondersteunend * type team: beleid			-.297**
Ondersteunend * geslacht leidinggevende			-.254*
Ondersteunend * geslacht team			.175
R ²	.122	.180	.264

Noot: Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p < .05. ** p < .01.

De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.62); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 4.5% boven gestandaardiseerde residue >|2|, Cook's distance max. 0.09 (criterium < 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.

Regressieanalyse lethargie hoofdstuk 6: het testjaar.

	Model 1	Model 2	Model 3
Controlevariabelen			
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	-.029	-.024	.013
Leeftijd team	-.188	-.173	-.169
Jaren in dienst van de gemeente: team	.073	.077	.086
Functieschaal team	-.310**	-.288*	-.182
Omvang team	.014	.018	.045
Type team (0=staf; 1=uitvoering)	.147	.167	.239
Type team (0=staf; 1=beleid)	-.142	-.119	-.125
Geslacht leidinggevende (0=m; 1=v)	.054	.066	.128
Jaren ervaring leidinggevende	.043	.056	.110
Leiderschapsstijl			
Controlerend		.057	.072
Ondersteunend		-.078	-.075
Interactievariabelen			
Controlerend * type team: uitvoering			-.311**
Controlerend * type team: beleid			-.167
R ²	.245	.253	.311
<p>Noot: Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p <.05. ** p <.01.</p> <p>De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 2.09); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 3.6% boven gestandaardiseerde residue > 2 , Cook's distance max. 0.11 (criterium < 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.</p>			

Regressieanalyse corrosieve energie hoofdstuk 6: het testjaar.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	-.168	-.182	-.215*	-.254*
Leeftijd team	-.042	-.042	-.087	-.140
Jaren in dienst van de gemeente: team	-.096	-.101	-.105	-.100
Functieschaal team	-.359**	-.349**	-.364**	-.345**
Omvang team	.044	.054	.092	.091
Type team (0=staf; 1=uitvoering)	-.036	-.032	-.004	.000
Type team (0=staf; 1=beleid)	-.202	-.191	-.170	-.165
Geslacht leidinggevende (0=m; 1=v)	.042	.057	.099	.080
Jaren ervaring leidinggevende	-.034	-.025	-.017	-.047
Leiderschapsstijl				
Controlerend		.056	.089	.103
Ondersteunend		.002	-.013	.084
Interactievariabelen				
Controlerend * omvang team			-.229*	-.257**
Ondersteunend * leeftijd team				.204*
Ondersteunend * type team: uitvoering				.267*
Ondersteunend * type team: beleid				.146
R ²	.190	.192	.239	.306

Noot: Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p <.05. ** p <.01.

De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.92); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 3.6% boven gestandaardiseerde residue >|2|, Cook's distance max. 0.13 (criterium < 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.

Regressieanalyse energie schaal hoofdstuk 6: het testjaar.

	Model 1	Model 2
Controlevariabelen		
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	.016	.018
Leeftijd team	.184	.169
Jaren in dienst van de gemeente: team	-.081	-.082
Functieschaal team	.213	.185
Omvang team	-.034	-.043
Type team (0=staf; 1=uitvoering)	-.057	-.080
Type team (0=staf; 1=beleid)	.116	.086
Geslacht leidinggevende (0=m; 1=v)	-.110	-.130
Jaren ervaring leidinggevende	.005	-.013
Leiderschapsstijl		
Controlerend		-.088
Ondersteunend		.081
R ²	.110	.123

Noot: Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p <.05. ** p <.01.

De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 2.00); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 4.5% boven gestandaardiseerde residue >|2|, Cook's distance max. 0.07 (criterium < 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.

Bijlage XI. De energievragen die in het testjaar en het onderzoeksjaar een factor vormden

Aan de hand van de factoranalyse hebben we bepaald dat de volgende items gezamenlijk de energieschaal vormen:

1. Ik ben enthousiast over mijn baan
2. Ik doe er alles aan om mijn afdeling in haar opdracht te laten slagen
3. Ik houd van mijn werk
4. Ik voel mij relaxed op mijn werk
5. Ik heb geen aandrang om veel te ondernemen
6. Ik voel mij ontmoedigd in mijn werk
7. Ik erger mij regelmatig aan de gang van zaken om mijn werk
8. Ik vraag mij af wat de werkelijke intenties van het management zijn
9. Mijn collega's gedragen zich meestal op een constructieve manier

Bijlage XII. Factoranalyse leiderschapsstijl (TFL) in het onderzoeksjaar.

Item	Factorloadingen						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Visie 1	.383						.509
Visie 2	.498			.335			
Visie 3	.551				-.365		
Rolmodel 1		-.242				.610	
Rolmodel 2	.490						-.511
Rolmodel 3	.447						-.444
Gezamenlijke doelen 1	.637			-.354			
Gezamenlijke doelen 2	.508			-.475			
Gezamenlijke doelen 3	.660			-.272			
Gezamenlijke doelen 4	.685			-.301			
Prestatieverwachting 1	.478					-.472	
Prestatieverwachting 2	.383		.519				
Prestatieverwachting 3	.519		.549				
Individuele steun 1		.656				.268	
Individuele steun 2	.329	-.515					
Individuele steun 3		-.475		.477			
Individuele steun 4		.551		-.383			
Intellectuele stimulatie 1	.457				.564		
Intellectuele stimulatie 2	.458		-.363				
Intellectuele stimulatie 3	.527				.387		
Intellectuele stimulatie 4	.452		-.404				
Eigen waarde	4.389	1.805	1.460	1.291	1.145	1.083	1.056

Regressieanalyse productieve energie hoofdstuk 7: het onderzoeksjaar.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	.035	.002	-.016	-.009
Leeftijd team	.220	.226	.203	.250
Maanden in dienst van de gemeente, teamgemiddelde	-.272	-.247	-.239	-.254
Functieschaal team	-.126	-.109	-.132	-.106
Omvang team	-.074	-.097	-.098	-.116
Type team (0=beleid; 1=staf)		-.279	-.306	-.314
Type team (0=beleid; 1=uitvoering)		-.111	-.151	-.155
Heterogeniteit team		.118	.101	.097
Geslacht leidinggevende (0=man; 1=vrouw)		.041	.036	.044
Jaren ervaring als leidinggevende		.059	.048	.040
Leiderschapsstijl				
Transformationeel leiderschap			.092	.076
Interactievariabelen				
Leeftijd team x TFL				-.180*
R ²	.014	.031	.031	.056
Noot: Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p <.05, ** p <.01. De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 2.01); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 3.0% boven gestandaardiseerde residue > 2 , Cook's distance max. 0.09 (criterium < 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.				

Regressieanalyse comfortabele energie hoofdstuk 7: het onderzoeksjaar.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	-.009	-.002	.006	.013
Leeftijd team	.121	.120	.130	.176
Maanden in dienst van de gemeente teamgemiddelde	-.115	-.122	-.126	-.141
Functieschaal team	-.245*	-.258*	-.248*	-.222
Omvang team	-.015	-.013	-.013	-.030
Type team (0=beleid; 1=staf)		-.073	-.062	-.070
Type team (0=beleid; 1=uitvoering)		-.052	-.035	-.039
Heterogeniteit team		-.006	.002	-.002
Geslacht leidinggevende (0=man; 1=vrouw)		-.066	-.063	-.055
Jaren ervaring als leidinggevende		.023	.027	.020
Leiderschapsstijl				
Transformationeel leiderschap			-.038	-.055
Interactievariabelen				
Leeftijd team x TFL				-.178*
R ²	.021	-.010	-.017	.007

Noot: Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p <.05, ** p <.01.

De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.86); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 1.5% boven gestandaardiseerde residue >|2|, Cook's distance max. 0.04 (criterium < 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.

Regressieanalyse lethargie hoofdstuk 7: het onderzoeksjaar.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	-.042	-.006	-.007	.023
Leeftijd team	-.088	-.078	-.079	-.098
Maanden in dienst van de gemeente	.191	.170	.170	.196
teamgemiddelde				
Functieschaal team	-.240*	-.201	-.202	-.211
Omvang team	.063	.070	.070	.086
Type team (0=beleid; 1=staf)		.281	.280	.278
Type team (0=beleid; 1=uitvoering)		.218	.216	.178
Heterogeniteit team		-.024	-.024	-.008
Geslacht leidinggevende (0=man; 1=vrouw)		-.022	-.022	-.018
Jaren ervaring als leidinggevende		-.016	-.016	-.043
Leiderschapstijl				
Transformationeel leiderschap			.003	.071
Interactievariabelen				
Geslacht team x TFL				.189*
Maanden in dienst van de gemeente team x TFL				.183*
R ²	.055	.039	.031	.062

Noot: Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p <.05, ** p <.01.

De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.86); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 3.0% boven gestandaardiseerde residue >|2|, Cook's distance max. 0.07 (criterium < 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.

Regressieanalyse corrosieve energie hoofdstuk 7: het onderzoeksjaar.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	.101	.222*	.242*	.288**
Leeftijd team	-.214	-.169	-.143	-.188
Maanden in dienst van de gemeente	.237	.161	.153	.199
teamgemiddelde				
Functieschaal team	-.107	.022	.048	.045
Omvang team	.143	.154	.155	.179*
Type team (0=beleid; 1=staf)		.581**	.611**	.567**
Type team (0=beleid; 1=uitvoering)		.580**	.624**	.558**
Heterogeniteit team		-.050	-.031	-.017
Geslacht leidinggevende (0=man; 1=vrouw)		-.170	-.164	-.161
Jaren ervaring als leidinggevende		.007	.020	-.025
Leiderschapsstijl				
Transformationeel leiderschap			-.102	-.058
Interactievariabelen				
Geslacht team x TFL				.199*
Leeftijd team x TFL				.146
Functieschaal team x TFL				.069
Jaren ervaring als leidinggevende x TFL				-.096
R ²	.039	.094	.097	.117
Noot: Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p < .05, ** p < .01. De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.99); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 4.4% boven gestandaardiseerde residue > 2 , Cook's distance max. 0.09 (criterium < 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.				

Regressieanalyse energieschaal hoofdstuk 7: het onderzoeksjaar.

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Controlevariabelen				
Geslacht team (0=man; 1=vrouw)	-.030	-.095	-.108	-.124
Leeftijd team	.156	.130	.113	.164
Maanden in dienst van de gemeente	-.212	-.169	-.164	-.202
Functieschaal team	.028	-.035	-.051	-.031
Omvang team	-.084	-.095	-.096	-.115
Type team (0=beleid; 1=staf)		-.359	-.378*	-.363
Type team (0=beleid; 1=uitvoering)		-.317	-.346	-.305
Heterogeniteit team		.037	.024	.009
Geslacht leidinggevende (0=man; 1=vrouw)		.074	.070	.073
Jaren ervaring als leidinggevende		.024	.016	.028
Leiderschapsstijl				
Transformationeel leiderschap			.066	.028
Interactievariabelen				
Geslacht team x TFL				-.134
Leeftijd team x TFL				-.189*
R ²	-.010	-.017	-.021	.009

Noot: Bèta- coëfficiënten zijn weergegeven. * p < .05, ** p < .01.

De voorwaarden voor de regressie zijn als volgt (gebaseerd op Field, 2005): criterium van onafhankelijke residuen is behaald (Durbin-Watson 1.90); criterium van geen multicollineariteit is behaald (geen VIF-waarden boven 10 en gemiddelde dichtbij 1). Het was niet nodig om uitbijters ('outliers') uit te sluiten (volgens 'casewise diagnostics': 3.7% boven gestandaardiseerde residue >|2|, Cook's distance max. 0.06 (criterium < 1)). Criteria voor homoscedasticiteit en normaliteit zijn behaald.